

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

case Iittala Group

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

11467

Organisaatiot ja johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Tiia Ranta k78849  
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 5/6 2008

arvosanalla hyvä, 70p.

Tarkastajat:

KTT, Janne Tienari  
KTT, Hannu Hänninen

STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ  
case Iittala Group

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten strategiatyötä tehdään kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa kuvataan vuosikelloa, joka on kohdeyrityksessä käytössä oleva strategisen suunnittelun työkalu. Tutkimuksessa kerrotaan, miten vuosikello on syntynyt, kuvataan strategiaprosessia nykytilassa sekä esitetään ehdotuksia, miten vuosikelloa ja strategiatyötä voitaisiin jatkossa kehittää. Strategiatyötä tarkastellaan sekä viestinnän, organisaatiosuunnittelun että johtamisen näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa kuvataan tarkemmin strategian toteuttamista käytännössä kohdeyrityksen kahdessa suurimmassa yksikössä, tukku- ja suorassa kuluttajamyynnissä.

Tutkimus tehtiin laadullisia menetelmiä hyväksikäyttäen. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkittiin yhtä yritystä, kahta kyseisen yrityksen suurinta yksikköä sekä yhtä yrityksen prosesseista eli strategiaprosessia. Tutkimuksessa käytettiin useita lähteitä. Kirjallisia lähteitä ja kohdeyrityksestä saatuja materiaaleja täydennettiin tema- ja syvähaastatteluilla, joita tehtiin yhteensä kolme. Aineistoa analysoitiin tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta.

Vuosikello on kohdeyrityksen yhteinen suunnittelun ja toiminnan malli, joka aikatauluttaa yrityksen asiat, kokoukset ja päätökset loogisessa järjestyksessä kalenterivuodelle. Sen tarkoituksena on synkronoida suunnittelu ja raportointi yrityksen ydinprosesseihin. Vuosikellon avulla kohdeyrityksen strategiaa luodaan iteratiivisena prosessina yksiköiden ja konsernin johdon välisessä vuoropuhelussa, katsoen asioita taaksepäin ja samalla suunnitellen jatkuvasti tulevaisuutta. Yksiköiden strategiat lähtevät liikkeelle konsernin strategiasta ja visiosta, joihin taas vaikuttavat yksiköiden strategiat ja näkemykset kulloisestakin toimintaympäristöstä. Strategian viestintä on kohdeyrityksessä vielä paljolti yksiköiden vetäjien ja esimiesten vastuulla. Tarkoitus kuitenkin on, että jokainen työntekijä ymmärtäisi yrityksen ja yksikkönsä strategian.

Tukkumyynnissä strategian ja organisaatiosuunnittelun välillä ei ole suoraa yhteyttä. Sen sijaan suorassa kuluttajamyynnissä organisaatiosuunnittelua tehdään jatkuvasti ja tietoisesti yksikön johtoryhmässä. Tavoitteena on pyrkiä sijoittamaan oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin kulloisenkin tilanteen mukaan. Molemmat yksiköt kytkevät strategiat osaksi jokapäiväistä toimintaa henkilökohtaisten kehityskeskustelujen avulla. Suorassa kuluttajamyynnissä tehdään lisäksi toimintasuunnitelmia sekä seurataan mittarien kehittymistä. Tukkumyynnissä asiat ja projektit pyritään määrittelemään mahdollisimman tarkasti jo strategiatyössä, jolloin ne on helpompi linkittää operatiiviseen toimintaan.

Avainsanat: strategia, strategiatyö, strateginen suunnittelu, strategisen suunnittelun työkalut, strategiaprosessi, strategiaviestintä, strategian toteuttaminen, organisaatiosuunnittelu, vuosikello



Organization and Management, Master's thesis  
Tiia Ranta

June 1, 2008

CARRYING OUT STRATEGY IN PRACTICE  
case Iittala Group

The purpose of this study was to find out how strategy work is performed in the case company. The study depicts annual clock which is a tool of strategic planning used in the case company. The study describes how the annual clock was originated, what the current situation of the annual clock is and gives suggestions on how to improve the annual clock and strategy work in the future. The strategy work is examined from the point of views of communication, organisational planning and leadership. In addition, the study describes more accurately the carrying out of strategy in the two biggest units of the case company, wholesale and direct consumer sales.

In this study, the qualitative methods were used. The study is a case study in which one company, two of its biggest units and one of its processes, in other words strategy process, were studied. Several sources were used in the study. The literature and materials received from the case company were complemented by theme and profound interviews, which there were three in total. The data was analysed in the basis of the theory used in the study.

The annual clock is a common planning and operating model of the case company. It schedules the actions, meetings and decisions in a logical order for the calendar year. The purpose of the annual clock is to synchronise planning and reporting with the company's core processes. By means of the annual clock, the strategy of the case company is created as an iterative process in a dialogue between the units and group management, looking in the past and constantly planning the future at the same time. The strategies of the units are based on the strategy and vision of the group, which on the other hand are influenced by the strategies and market reviews of the units. The communication of the strategy in the case company is still mainly a responsibility of the unit directors and supervisors. The intention, however, is that each employee would understand the strategy of the company and unit.

In the wholesale, there is no connection between the strategy and organisational planning. In the direct consumer sales, instead, the organisational planning is carried out constantly and consciously in the unit's management team. The aim is to have the right people doing the right job according to the situation. Both wholesale and direct consumer sales use personal performance reviews to connect strategies as a part of everyday work. In the direct consumer sales, also plans of action and follow up of the development of measures are used. In the wholesale, actions and projects are strived to be defined as accurately as possible in the planning phase already, in which case they can be linked with the operations easier.

Keywords: strategy, strategy work, strategic planning, tools of strategic planning, strategy process, strategic communication, carrying out strategy, organisational planning, annual clock

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1. TUTKIMUSASETELMA.....	3
1.2. METODOLOGIA.....	4
1.3. TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE .....	5
<b>2. STRATEGIAN TEORIAA JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>6</b>
2.1. STRATEGIAPROSESSI .....	10
2.2. STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN .....	21
2.3. YHTEENVETO JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS .....	29
<b>3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....</b>	<b>31</b>
<b>4. STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN IITTALA GROUPISSA.....</b>	<b>38</b>
4.1. IITTALA GROUP TOIMIALALLAAN .....	38
4.2. IITTALA GROUP YRITYKSENÄ .....	41
4.3. KUVAUS IITTALA GROUPIN VUOSIKELLOSTA .....	49
4.4. VUOSIKELLO IITTALA GROUPIN MYyntiYKSİKÖISSÄ .....	59
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>65</b>
<b>6. LÄHTEET.....</b>	<b>70</b>
<b>7. LIITTEET .....</b>	<b>73</b>
LIITE 1. HAASTATTELURUNKO ELINA BJÖRKLUND .....	73
LIITE 2. HAASTATTELURUNKO THOMAS ENCKELL .....	75

## KUVALUETTELO

KUVA 2.1. STRATEGISEN JOHTAMISEN KULKUKAAVIO.....	13
KUVA 2.2. SYKLINEN KUVAUS STRATEGIAPROSESSISTA .....	14
KUVA 2.3. STRATEGIAN VIESTINNÄN JA YMMÄRTÄMISEN KEHÄ.....	24
KUVA 4.1. IITTALA GROUPIN KAKSIOSAINEN LIKETOIMINTAMALLI .....	43
KUVA 4.2. IITTALA GROUPIN STRATEGIAMALLI .....	44
KUVA 4.3. IITTALA GROUPIN ORGANISAATIOKAAVIO .....	47
KUVA 4.4. FISKARSIN ORGANISAATIOMALLI .....	48
KUVA 4.5. IITTALAN YDINPROSESSIT .....	50
KUVA 4.6. VUOSIKELLON ULOTTUVUUDET .....	53
KUVA 4.7. VUOSIKELLON VUOSISYKLI .....	54



## 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen strategiaa, strategiaprosesseja ja strategian toteuttamista käytännössä. Strategia ja strategiajohtaminen ovat olleet laajan mielenkiinnon kohteena jo pitkään. 1990-luvulla strategisessa johtamisessa ja strategia-ajattelussa on noussut esiin strategisen johtajuuden käsite. Muutosnopeuden ja toiminnan laajentumisen myötä on ilmennyt uusia johtamisen haasteita. Johtajuudesta onkin tullut tärkeä menestystekijä. Suunnitelmia tehdään pitkälle aikavälille, ja strategisen johtamisen tehtävänä onkin asettaa johtotähtiä, visioita. Käyttämällä hyväksi esiin tulevat mahdollisuudet, ovat yritykset taas askeleen lähempänä visionsa toteutumista. (Ahola 1995: 31 – 33) Bain and Company on tehnyt vuonna 2003 tutkimuksen johdon työkaluista, ja kyseisessä tutkimuksessa strateginen suunnittelu oli kaikkein käytetyin työkalu vuonna 2002. Johto oli sitä mieltä, että talouden mullistuessa, sijoittajien luodessa lisää painetta johdolle ja johdon ollessa jatkuvan arvostelun kohteena, he tarvitsevat jotakin, minkä avulla selvitä musertavista olosuhteista. (tarkemmin, kts. Rigby 2003)

Voidaankin todeta, että nykyajan monimutkaisessa, suhteellisen epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten on taisteltava säilyttääkseen kilpailukykyä ja menestyäkseen markkinoilla, ja usein tähän haasteeseen vastauksen on antanut strategian luominen ja toteuttaminen. Strategian avulla yritykset ovat pystyneet prosessoimaan toimintaansa ja siten pilkkomaan strategiatyötä pienempiin palasiin. Työhön on saatu suunnitelmallisuutta. Strategian avulla yrityksellä on myös jokin vertailukohta, johon yrityksen toimintaa ja tulosta voidaan peilata. Strategia on tuonut mukanaan organisaatiosuunnittelun käsitteen, ja se on mahdollistanut yritykselle oppimisen strategiatyön kautta, peilaamalla mennyttä tulevaisuuteen. Aholan (1995: 1) mukaan strategiaprosessit on hyvin usein sivuutettu tutkimuksissa, empiiristä tietoa strategiaprosesseista on saatavilla niukasti ja tietoa on erityisen vähän yksittäisten yritysten strategiaprosesseista. Näin ollen tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan yhden yrityksen näkökulma strategiaprosesseihin ja strategian toteuttamiseen käytännössä.

Strategia voidaan Santalaisen (2006) mukaan lyhyesti kuvata yrityksen johdon pitkän aikavälin suunnitelmana toteuttaa yrityksen visio sekä saavuttaa ja ylläpitää yrityksen kilpailukyky markkinoilla. Tällöin pyrkimyksenä on laatia strategia, joka auttaa yritystä



menestymään tulevaisuuden ollessa epävarma. Strategiatyössä johto suunnittelee tulevaa ottaen huomioon menneisyyden ja pyrkien oppimaan siitä. Työssä voidaan käyttää apuna erilaisia käsitteistöjä ja työkaluja. Strateginen ajattelu on kokonaisuuksien näkemistä. Kokonaisuus voidaan hahmottaa tarkastellen organisaatiota ylhäältä alaspäin, kuitenkin huomioiden alhaalta ylöspäin tulevat viestit: sekä käytännön toiminnan ymmärtämisen että niin sanotun hiljaisen tiedon. Strategiatyössä myös benchmarking on tärkeää, sillä muista yrityksistä voidaan ottaa oppia niin menestymisen kuin epäonnistumistenkin osalta. (Santalainen 2006)

Pitkällä aikavälillä vain yritykset, joiden strategia on kunnossa, voivat menestyä. Tällöin haaste on kolmitasoinen: pitää pystyä lyömään menestysstrategia, toteuttamaan se ja uudistamaan strategiaa tarpeen vaatiessa. Näitä vaiheita ei strategiatyössä voida irrottaa toisistaan, vaan ne ovat monimutkaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Laamanen 2005: 110). Strategia toteutuu silloin, kun organisaation jäsenet tekevät työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Se edellyttää sitä, että strategia on kiteytetty ja viestitty sekä tulkittu oikein myös yksilötasolla johdon ja henkilöstön välisessä vuoropuhelussa. Tällöin yksilöt ovat ymmärtäneet roolinsa strategian toteuttajina ja strategiaprosessin käytännöt tukevat arjen työtä. (Mantere 2003: 141) Strategian toimeenpano ei välttämättä kuitenkaan kata koko henkilöstöä, mutta tällöin osa organisaation potentiaalista voi jäädä hyödyntämättä. Viestintä on yksi olennainen osa toimeenpanoa. (Hämäläinen ja Maula 2004: 25 – 26)

Strategiaprosessi kuvataan useimmiten vuosittaisena syklinä. Se pitää sisällään erilaisia toiminnan analysointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin liittyviä toimenpiteitä budjetoinnista viestintään. Strategiaprosessin kuvaaminen on keskeinen strategiaviestinnän haaste. (Mantere ym. 2006: 31 – 32) Strategiaviestinnän avulla strategiaa luodaan ja toimeenpannaan. Sen avulla luodaan yhteistä ymmärrystä strategiasta ja kehitetään arkista työtä strategian mukaisesti. Viestinnällä kerrotaan strategian käytännöistä, prosesseista ja järjestelmistä sekä niihin liittyvistä rooleista, vastuista ja aikatauluista. Jokainen organisaation jäsen viestii strategiaa, mutta johto ja esimiehet ovat myös esimerkkejä muulle organisaatiolle, kun strategiaa viestitään ja toteutetaan. (Hämäläinen ja Maula 2004: 28 – 29)

Tutkimuksen kohdeyritys Iittala Group on johtava skandinaavinen design-yritys, joka suunnittelee, valmistaa ja myy kodin- ja sisustustuotteita. Yrityksen brändejä Suomessa ovat Iittala, Arabia ja Hackman. Iittala Group on alansa johtava yritys kodintuotteissa

kotimarkkinoillaan Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Kansainvälisesti yritys pyrkii laajentumaan Iittala-brändin ja –myymäläkonseptin avulla. Yrityksen liikevaihto vuonna 2007 oli 200,3 miljoonaa euroa ja vuoden lopussa yrityksessä työskenteli 1 443 henkilöä. Iittala Group itsenäistyi vuonna 2004, jolloin pääomasijoittaja ja toimiva johto hankkivat yrityksen omistukseensa. Yrityksessä alettiin tällöin luoda omia strategiaprosesseja ja –työkaluja, minkä seurauksena yritykseen on kehitetty strategisen suunnittelun työkalu vuosikello. Vuosikello on ehtinyt olla tutkimuksen tekohetkellä käytössä yhden täyden kalenterivuoden, ja toinen vuosi on juuri alkanut. Näin ollen on tärkeää saada ensimmäisiin käyttökokemuksiin perustuvaa tietoa vuosikellon toimivuudesta, jotta sitä voidaan kehittää jatkossa. Iittala Groupista tuli 31.8.2007 osa kansainvälistä Fiskars-konsernia, mikä osaltaan luo haastetta yrityksen strategiatyöhön jatkossa.

### **1.1. Tutkimusasetelma**

Tutkimuksen pääkysymyksenä on tutkia sitä, miten strategiatyötä kohdeyrityksessä tehdään. Yrityksessä on käytössä strategisen suunnittelun työkalu vuosikello, jota kuvataan tutkimuksessa. Tavoitteena on kertoa, miten vuosikello on syntynyt, kuvata prosessia nykytilassa sekä etsiä keinoja, joilla vuosikelloa ja strategiatyöskentelyä voidaan jatkossa kehittää. Strategiatyötä tarkastellaan sekä viestinnän, organisaatiosuunnittelun että johtamisen näkökulmista. Viestintää tarkastellaan lähinnä siltä kannalta, että miten vuosikelloa olisi hyvä kommunikoida, jotta henkilöstö ymmärtäisi yrityksen strategian ja oman roolinsa siinä. Organisaatiosuunnittelu on olennainen osa strategiatyötä, sillä strategia usein välttämättä vaatii muutoksia sekä organisaatiossa että yksittäisten ihmisten toimenkuvissa ja työssä. Sekä viestintää että organisaatiosuunnittelua voidaan vielä tarkastella johtamisen kautta: miten varmistetaan, että henkilöstö sitoutuu strategiaan ja että työntekijöillä on mahdollisuus vuoropuheluun johdon kanssa strategiaan liittyvissä asioissa.

Lisäksi tutkimuksessa kuvataan tarkemmin strategian toteuttamista käytännössä kohdeyrityksen kahdessa suurimmassa yksikössä, tukku- ja suorassa kuluttajamyynnissä. Tarkastelun kohteena on muun muassa, ketkä organisaatiossa osallistuvat strategiatyöskentelyyn, miten strategia dokumentoidaan, miten strategiaa luodaan ja mitä siinä otetaan huomioon sekä miten strategia viestitään henkilöstölle ja varmistetaan se, että työntekijä ymmärtää roolinsa strategian toteuttajana. Yksiköiden välillä voidaan myös verrata



sitä, kuinka erilaista strategiatyö voi olla kahdessa myyntiyksikössä, vaikka konsernin strategia ja strategiatyökalut ovat samat. Vaikka molemmat yksiköt käyttävät yrityksen vuosikelloa strategiatyökaluna, niin usein työ käytännössä kuitenkin on henkilöriippuvaista ja siihen vaikuttaa henkilön oma näkemys siitä, mitä strategia on ja millaista strategiatyöskentelyn pitää olla.

## **1.2. Metodologia**

Tutkimus tehdään laadullisia menetelmiä hyväksikäyttäen, koska tällä tavoin voidaan tehdä tarkoituksenmukaisempia tulkintoja aineiston suhteen kuin tilastollisen tutkimuksen keinoin. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisissa tutkimuksissa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa. Koskinen ym. (2005) mukaan tapaustutkimuksissa tutkitaan yleensä yksi tapaus. Tällaisissa tutkimuksissa tyypillisimmin käytettyjä aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot, ja niihin voi sisältyä myös osallistuvaa havainnointia. Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä yritystä ja yhtä sen prosesseista eli strategiaprosessia. Lisäksi tutkimuksessa kuvataan strategian toteutumista kahdessa yrityksen myyntiyksikössä, tukku- ja suorassa kuluttajamyynnissä. Tutkimuksessa käytetään useita lähteitä, mikä sallii myös aineistotriangulaation käytön. Tutkimuksessa käytetään kirjallisia lähteitä ja yrityksestä saatuja materiaaleja, joita täydennetään teema- ja syvähaastatteluilla. Yrityksestä on saatavilla kirjallista materiaalia kuvaamaan yritystä, sen toimintaympäristöä ja strategiaprosessia. Haastatteluilla täydennetään strategisen työkalun vuosikellon syntyä, miten strategiaa viestitään yrityksessä sekä miten strategiaa käytännössä toteutetaan yksiköissä. Haastatteluja tehdään tutkimusta varten kolme, ja ne kaikki nauhoitetaan sekä puretaan tekstiksi.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole ratkaista kohdeyrityksen ongelmaa tai ongelmia, vaan kuvata yrityksen strategian toteuttamista sekä esittää ehdotuksia strategiatyöskentelyn parantamiseksi. Aineistoa analysoidaan tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta. Haastatteluja tutkitaan faktanäkökulmaa soveltaen, koska ei ole syytä olettaa haastateltavien puhuvan epärehellisesti. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985, viitattu Koskinen ym. 2005: 256 – 257) asettamien kriteerien mukaan, ja luotettavuutta pyritään parantamaan käyttämällä useita menetelmiä ja tekemällä jatkuvaa arviointia tutkimuksen



kuluessa. Tutkimuskohteesta pyritään antamaan mahdollisimman tarkka kuvaus, jotta aineistoa voidaan hyödyntää myös tutkimuksen ulkopuolella. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia strategian toteuttamista kohdeyrityksessä, ja muutenkin strategiaprosessit voivat olla hyvin erilaisia yrityksissä. Siten tutkimuksen tuloksia ei voida soveltaa yleisesti. Riippuvuutta parannetaan tutkimuksen huolellisella dokumentoinnilla. Pysin säilyttämään tutkimuksessa neutraalisuuden, mutta koska olen osa tutkittavaa organisaatiota, voi olla, että minulla on tiedostamattomia ennakkoluuloja strategiaprosessiin ja sen toteuttamiseen liittyen. Arvioin kuitenkin, että näillä ei ole merkittävää vaikutusta tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

### **1.3. Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportti koostuu neljästä eri osasta. Teoreettisessa osassa kuvataan ensin yleisesti, mitä strategia on. Tämän jälkeen kuvataan tarkemmin strategiaprosesseja; mitä ne ovat ja mitä strategiatyössä tulee ottaa huomioon. Sitten tarkastellaan strategian toteuttamista ja toteutumista. Samalla luodaan katsaus siitä, miten organisaatiosuunnittelu, viestintä ja esimiestyö liittyvät strategiseen työhön. Teoreettisen osan lopuksi vedetään keskeiset pääteemat yhteen sekä kuvataan tutkimuksen viitekehys. Toinen osa käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Tarkoituksena on kertoa, mistä tutkimus sai alkunsa sekä kuvata tutkimusprosessia. Metodologia-osassa kuvataan tutkimuksessa käytettyä aineistoa sekä millaista analyysiä aineiston suhteen on tehty. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Empiriaan liittyvässä osassa kuvataan ensin kohdeyrityksen toimintaympäristöä sekä kohdeyritystä ja sen organisaatorakennetta. Osassa raportoidaan tutkimuksen löydökset ja tulkitaan niitä tutkimuksen teorian ja viitekehysten avulla. Tavoitteena on analysoida kohdeyrityksen strategiaprosessia, kohdeyrityksen strategisen suunnittelun työkalua vuosikelloa sekä kuvata strategiatyöskentelyä käytännössä kohdeyrityksen suurimmissa yksiköissä tukku- ja suorassa kuluttajamyynnissä. Neljännessä osassa esitellään tutkimuksen löydökset tiivistetysti, verraten niitä tutkimusasetelmaan. Osassa annetaan myös kehitysehdotuksia kohdeyritykselle siitä, miten vuosikelloa ja strategiaprosessia sekä – työskentelyä voitaisiin jatkossa parantaa.

## 2. STRATEGIAN TEORIAA JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Strategiaa kuvataan usein ylimmän johdon suunnitelmina saavuttaa tuloksia, jotka ovat yhteneviä organisaation mission ja tavoitteiden kanssa. Mintzberg ym. (1998: 9 – 15) sen sijaan määrittelevät strategian niin sanotun viiden p:n kautta: plan (suunnitelma), pattern (toistuvuus), position (paikka), perspective (näkökulma) ja ploy (taktiikka). He määrittelevät strategian suunnitelmana, joka on määrätty suunta tai tapahtuma tulevaisuudessa, polku siitä miten haluttuun päämäärään päästään. Strategia on heidän mukaansa toistuvaa eli yhdenmukaisuutta käytöksessä ajan saatossa, ikään kuin katsaus menneeseen. Strategialla paikkana Mintzberg ym. tarkoittavat sitä, että jokainen tuote on positioitu tietyllä tavalla tietyille markkinoille. Strategian voidaan sanoa olevan näkökulma liiketoimintaan. Voidaan huomioda yrityksen organisaatio, mutta strategiaa peilataan myös yrityksen visioon. Viidennellä p:llä Mintzberg ym. tarkoittavat taktiikkaa eli millaisen taktiikan yritykset valitsevat päihittääkseen kilpailijansa. On hyvä huomioda, että näkökulmia strategiaan voi olla useita erilaisia. Mintzberg ym. esittelevät kirjassaan niitä kymmenen. Lisäksi he toteavat, että jokaiseen etuun, mikä strategiassa on, liittyy yleensä myös huonoja puolia. (Mintzberg ym. 1998)

Strategiatyölle on leimallista eteenpäin katsominen. Visioita määritellään ja strategioita laaditaan, jotta voitaisiin varmistaa organisaation menestys tulevaisuudessa. Menneeseen palaaminen strategian toteutumista arvioimalla jää helposti vähemmälle huomiolle. Sitä saatetaan jopa pitää toissijaisena, strategiatyöhön kuulumattomana toimintana. Menneisyyden arvioiminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan ymmärtää strategian onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneita syitä. (Mantere ym. 2006: 154)

Santalaisen (2006: 25) mukaan ”strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja”. Pyrkimyksenä on laatia strategia, joka auttaa yritystä menestymään pitkällä aikavälillä tulevaisuuden ollessa epävarma. Apuna voidaan käyttää sekä olemassa olevia että uusia strategisen johtamisen työkaluja ja käsitteistöjä. Strateginen ajattelu on ensinnäkin näkemistä eteenpäin, visiointia, mutta se myös edellyttää kykyä nähdä taaksepäin ja hyödyntää hankittua kokemusta ja hiljaista tietoa. Tulevaisuutta ei voi luoda ymmärtämättä menneisyyttä. Menneisyyteen ei



kuitenkaan voida tukeutua liikaa, vaan tulevaisuutta voidaan rakentaa tunnistamalla menneisyyden menestystekijät, niitä hyödyntäen ja kehittäen. Joskus näistä pitää myös luopua. Strateginen ajattelu on ennen kaikkea kokonaisuuksien näkemistä. Tällöin organisaatiota tarkastellaan ylhäältä alaspäin, mitä kutsutaan myös helikopteroinniksi. Toisaalta on ymmärrettävä käytännön toimintaa ja liiketoiminnan logiikkaa, ja siten organisaatiota tulkitaan myös alhaalta ylöspäin. Lisäksi strategiatyössä vaaditaan katsomista sivusuuntaan – liiketoiminta ei useinkaan ole niin poikkeavaa muista toimialoista, ettei niiltä voisi oppia jotakin. Santalaisen mukaan strategisen ajattelun eliittiin vie viimein se, että pystytään näkemään tulevaisuuden yli. Tällöin ei vain ennusteta todennäköisiä tulevaisuudenkuvia, vaan luodaan strategian itse haluttu tulevaisuus. Tämä kuitenkin vaatii paljon strategiatyötä. (Santalainen 2006: 25 – 26)

Whittington (2001: 2 – 5) on esitellyt neljä eri lähestymistapaa strategiaan. Klassisen näkökannan mukaan strategia on rationaalinen prosessi, jossa tehdään harkittuja laskentaa ja analyysyjä maksimoidakseen pitkän ajan tuoton. Jos informaatio kerätään huolellisesti ja käytetään oikeita työkaluja, voidaan organisaatio sekä sitä ympäröivä maailma tehdä ennustettaviksi, jolloin organisaatiota voidaan muokata johdon suunnitelmien mukaan. Evoluutioteorian mukaan taas organisaation ympäristöä ei voida ennustaa. Tällöin tarvitaan tehokkaita prosesseja, joiden avulla organisaatiot voivat sopeutua kulloiseenkin ympäristöön selviytyäkseen ja pystyäkseen vastaamaan ympäristöstä tuleviin haasteisiin. Prosessinäkökanta ei myöskään kannusta systemaattiseen suunnitteluun, vaan sen mukaan strategia muotoutuu oppimisen ja sopeutumisen kautta. Epäonnistuminen strategian toteuttamisessa ei ole kriittistä, koska kukaan ei kuitenkaan tiedä, mikä optimaalisin strategia olisi, ja toisaalta vaikka tietäisikin, niin ei pystyisi pitäytymään siinä. Systeeminäkökannan mukaan strategian päämäärät ja käytännöt riippuvat siitä sosiaalisesta kontekstista, jossa strategiaa sovelletaan. Siten eri tahoilla voi olla eri intressejä kuin pelkästään tuoton maksimoiminen. Tällöin keinot selviytyä voivat myös olla erilaiset ympäristöstä riippuen. (Whittington 2001: 2 – 5)

Organisaatiot tekevät tuloksen toimintaympäristössään. Mitä paremmin tuloksentekotapa vastaa ympäristön nykyisiä ja tulevia mahdollisuuksia ja tarpeita, sitä paremmat ovat menestyksen edellytykset. Ympäristön alati muuttuessa on transformaation eli muutoksen tarve jatkuva. Usein voi syntyä tilanne, jossa strategioiden luominen ja niiden toteutus ovat reaaliaikaisia päällekkäisiä prosesseja. Organisaation tuleva elinvoimaisuus määräytyykin



pitkälti sen mukaan, miten hyvin organisaation toimintaympäristö ja liiketoimintamalli sopivat yhteen. (Santalainen 2006: 266) Useimmat strategisen johtajat eivät oivalla, osaa, usko tai halua investoida mittaviin muutosprosesseihin, joissa samanaikaisesti luodaan strategiaa ja valmiuksia sen toteuttamiseen. Ajateltu muutos voi jäädä puheen tasolle tai konkreettinen pienempi muutos esimerkiksi rakenteita muuttamalla voi tuntua houkuttelevammalta. Muutos tuo useimmiten mukanaan vaikeasti hallittavia sivuvaikutuksia. Muutoksen onnistumiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi luomalla kehityspainetta ja puoleensavetävä visio, käyttämällä oikein valittuja muutoskeinoja sekä ylimmän johdon aktiivisella tuella. (Santalainen 2006: 272 – 273) Strategisen ajattelun näkökulma on strategiatyössä ensisijaisen tärkeä. Strategiatyössä strategiset työvälineet ovat hyödyllisiä niin kauan, kun ne palvelevat ajattelua eikä päinvastoin. Strategiatyön välineitä voi olla houkuteltavaa käyttää tarkoituksettomasti, jolloin ongelmia määritetään mielessä olevien ratkaisujen valossa. Strategiatyön välineet auttavat analysoimaan asioita oikein, mutta sitä ennen on välttämätöntä löytää strategisen ajattelun kautta tilanteen kannalta oikeat asiat. Tarve ymmärtää ilmiöiden taustalla olevia, alati muuttuvia prosesseja on jatkuva, ja siten luovan strategisen ajattelun tarvekin on pysyvä. (Santalainen 2006: 341 – 344)

Konsernistrategioiden ja eri liiketoimintastrategioiden yhteensopivuus tarkistetaan konsernin ydinliiketoimintojen määrittelyn ja siihen liittyvien valintojen yhteydessä. Rakenne seuraa strategiaa. Sen mukaan organisaation tulisi periaatteessa elää ja muuttua kulloistenkin strategiamuutosten myötä. Toisaalta strategia voi myös seurata rakennetta tai organisaation aiempia käyttäytymis- ja tulkintamalleja. Konsernijohdon tehtävänä on huolehtia muutosprosessista, joka varmistaa konsernistrategioiden ja konsernirakenteiden jatkuvan yhteensovittamisen molempiin suuntiin. Liiketoimintastrategioita laadittaessa ja muutettaessa olisikin varmistauduttava siitä, että strategiamuutosten toteuttamiseksi tarvittavat organisaatiomuutokset suunnitellaan ja pannaan toimeen. Strategioiden toteuttamiseksi suunniteltujen organisaatioiden ja niissä määriteltyjen vastuiden on täsmättävä niiden roolien ja toimintamallien kanssa, joiden mukaan ihmiset käytännössä toimivat. (Ahola 1995: 166 – 167)

Whittingtonin (2001) määrittelemät neljä näkökantaa suhtautuvat eri tavalla organisaatorakenteiden muuttamiseen strategian muuttumisen yhteydessä. Klassisen ja evoluutionäkökannan viesti on selvä: jos organisaation strategia muuttuu, niin organisaation rakenteiden pitää muuttua vastaavasti. Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan tästä on

selvää rahallista hyötyä organisaatiolle. Evoluutionäkökannan viesti on ehkä vielä raaempi, markkinoita pitää käyttää hyväksi pakottaakseen muutoksen tapahtumaan – jos johto ei muutu, vaihda johtajat ja jos organisaatio ei sopeudu, myy se ja osta uusi. Prosessinäkökannan mukaan yhteys strategian ja organisaation rakenteiden välillä ei ole niin yksinkertainen. Sen sijaan joskus voi olla parempi viivästyttää muutosta ja tarttua pieniin epäkohtiin ensin. Jos muutoksia tarvitsee tehdä, kannattaa suhtautua vaatimattomasti, koska strategian muuttaminen on hidas prosessi, jossa tarvitaan oppimista, kompromisseja ja sopeutumista. Systeeminäkökannan mukaan taas organisaation rakenteiden muuttumisen vauhti ja malli vaihtelevat sen mukaan, missä maassa muutos tapahtuu. (Whittington 2001)

Strategiatyö on muuttumista, jossa suunnittelu ja toteutus yhdistyvät samaksi prosessiksi. Tämä työ edellyttää vahvaa johtamista ja johtajuutta. Boal ja Hooijberg (2001) määrittävät strategisen johtajuuden kyvyksi luoda ja ylläpitää organisaation ja sen jäsenten (1) kykyä omaksua uutta, (2) mukautumiskykyä ja joustavuutta sekä (3) johtamisviisautta. Lisääntyvien epäjatkuvuuksien ja hyperkilpailun keskellä joustavuus, uudistuminen ja jatkuva innovointi ovat välttämättömiä tehokkaan toiminnan edellytyksiä. Johtamisviisaus puolestaan on tunneälyyn perustuvien sosiaalisten tekijöiden ja verkostosuhteiden tarkan tunnistamisen sekä tähän pohjautuvan hyvin ajoitetun toiminnan yhdistelmä. (Santalainen 2006: 284) Strategisen johtamisen alue taas voitaisiin määritellä alueena, joka tarkastelee (1) merkittäviä tiedostettuja ja muotoutuvia hankkeita, joita (2) johto pyrkii toteuttamaan omistajien puolesta (3) hyödyntäen erilaisia resursseja (4) varmistakseen menestyksen (5) oman yksikkönsä osalta (6) liiketoimintaympäristössään. (Laamanen ym. 2005: 39)

Strategisen johtamisen käsitteet voidaan Laamasen ym. (2005: 41) mukaan periaatteessa jakaa neljään toisiinsa kytkeytyvään käsittekokonaisuuteen: strategiseen suunnitteluun, kilpailustrategiaan, konsernistrategiaan ja strategiseen johtajuuteen. Strategisen suunnittelun alue jakautuu käsitteistössä kolmeen pääkokonaisuuteen, strateginen ajattelu, strategia-analyysi ja strategian peruselementit. Kukin näistä osa-alueista jakautuu käsitteellisesti edelleen. Kilpailustrategian osa-alue edustaa strategisen suunnittelun sisällöllistä puolta. Tämä osa-alue ryhmittyy loogisesti kilpailuedun käsitteen, kilpailudynamiikan ja verkostoitumisen aihepiirin ympärille. Konsernistrategia muodostaa oman aihealueensa strategiakäsitteistössä, sillä siirryttäessä yksittäisten liiketoiminta-alueiden ulkopuolelle, nousee esille kysymys siitä, missä liiketoiminnoissa ollaan mukana, mihin ollaan menossa ja mistä ollaan irtautumassa sekä millä hallinnointitavalla ja minkälaisella strategisella



arkkitehtuurilla liiketoimintaa kyetään ohjaamaan. Strateginen johtajuus pitää sisällään strategisen vision ja mission käsitteistöt, strategiaprosessin, osaamisen johtamisen ja muutoksen johtamisen. Käsitteet menevät osin päällekkäin strategisen suunnittelun käsitteistön kanssa. Strategisen johtajuuden puolella strategiaprosessissa korostuu osallistumisen ja henkilöstön osallistamisen merkitys. (Laamanen ym. 2005: 41 – 45) Strategisessa suunnittelussa taas arvioidaan nykyisen strategian riittävyys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja hahmotetaan nykystrategiaan mahdollisesti tarvittavat muutokset. Suomessa strategisen suunnittelun nykykäytännöt vaihtelevat yrityksittäin. Käytännöistä riippumatta yrityksen tulevaisuuden kannalta keskeiset asiat kuuluvat aina strategisen suunnittelun piiriin. (Laamanen ym. 2005: 107)

## **2.1. Strategiaprosessi**

Strategiaprosessia on kutsuttu prosessien prosessiksi. Näin ymmärrettynä se kokoa yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi erilaisia pienempiä strategian toteuttamista tukevia käytäntöjä. (Mantere ym. 2006: 141) Tyypillisesti strateginen johtaminen onkin prosessinomaista, jolloin suunnittelu, toteutus ja valvonta muodostavat jatkuvan, kehittyvän ja uusiutuvan prosessin. Strategioiden luomisen ja suunnittelun yhteydessä puhutaan usein strategiaprosessista. Vaiheet eivät kuitenkaan aina välttämättä etene suoraviivaisesti eteenpäin. (Laamanen ym. 2005: 111) Strategiaprosessin perimmäisenä tarkoituksena on sellaisten toimeenpanokelpoisten strategioiden tuottaminen ja toimeenpaneminen, jotka lisäävät konsernikokonaisuuden arvoa omistajan näkökulmasta, mutta huomioivat muidenkin keskeisten sidosryhmien vaatimukset, tavoitteet ja rajoitteet (Ahola 1995: 182). Konsernijohdon strategiaprosessi kytkeytyy sekä taktisesti että operatiivisesti keino- ja järjestelmäpuoleen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi päivittäisen toiminnan kautta (Ahola 1995: 169).

Pitkällä aikavälillä vain ne yritykset, joilla strategia on kunnossa, voivat menestyä. Tämä on kolmitasoinen haaste. On pystyttävä (1) luomaan menestysstrategia, (2) toteuttamaan se erinomaisesti ja (3) uudistamaan strategia. Näitä strategian eri vaiheita ei voi irrottaa toisistaan vaan ne ovat hyvin monimutkaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Strategian toteuttaminen ei kuitenkaan voi olla itsetarkoitus; ei ole mielekäästä toteuttaa suunnitelmaa, jossa ei ole strategiaa lainkaan tai joka ei johda menestykseen, koska strategia on esimerkiksi



väärä, riittämätön tai vanhentunut. Ammattimainen strategiatyöskentely edellyttää hyvää strategiaprosessia ja sen hallintaa. Strategiaproessin kriittisiä ominaisuuksia Laamasen ym. (2005: 110) mukaan ovat:

- ”Aikaa ja järkeä”

Strategiatyöhön on käytettävä riittävästi aikaa ja järkeä. Työskentelyn on oltava luottamuksellista, pitkäjänteistä ja kurinalaista. Järki koostuu viidestä elementistä: tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. On ymmärrettävä, ettei perinteinen osaaminen eli tietotaito yksistään riitä, vaan strategiatyöskentelyssä kriittisiä tekijöitä ovat yhteisen näkemyksen, halun ja rohkeuden saavuttaminen. (Laamanen ym. 2005: 110)

- Helikopterointikyky

Strategiatyöskentelyssä on oltava helikopterointikykyä, kykyä katsoa kokonaisuutta etäämmältä. Lisäksi jokaisen henkilön on ymmärrettävä ja hyväksyttävä, että hyvän strategian perusominaisuus on kyseenalaistamisen taito. (Laamanen ym. 2005: 110)

- Strateginen arkkitehtuuri

Yrityksellä on oltava selkeä, ymmärrettävä ja yhtenäinen strateginen arkkitehtuuri. Sen on oltava niin yksinkertainen kuin mahdollista – mutta ei sen yksinkertaisempi. (Laamanen ym. 2005: 110)

- Työkalut ja menetelmät

On harjoitettava sekä analyyttisiä että luovia henkisiä prosesseja ja käytettävä tämän mukaisesti erilaisia työkaluja ja metodeja. On hallittava esim. erilaiset analysointimenetelmät ja luovan työskentelyn tekniikat. (Laamanen ym. 2005: 110)

- Strategiaprosessi

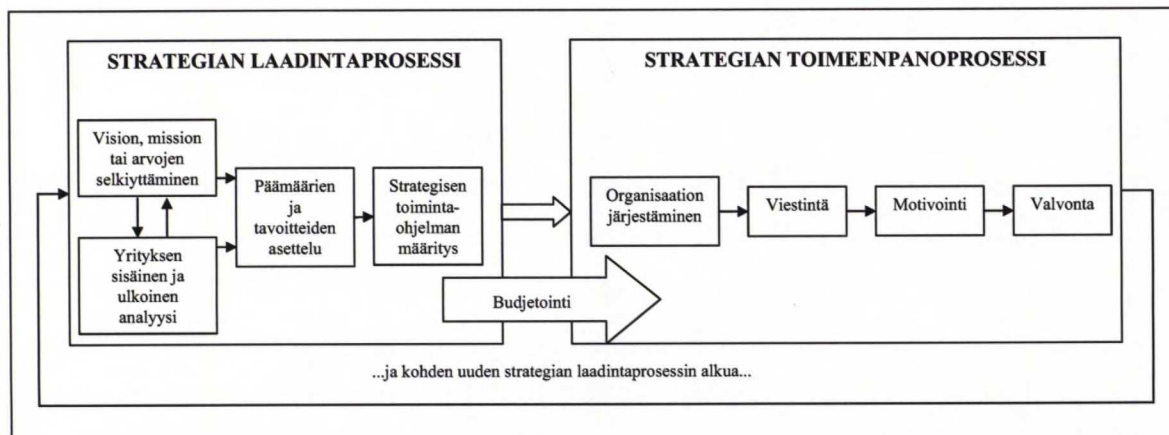
Strategiaprosessi on ymmärrettävä perinpohjaisesti. On hallittava valittu strategiamalli niin hyvin, että pystytään tekemään omia sovelluksia kunkin tarpeen ja tilanteen mukaan. Ihminen ymmärtää ja sisäistää syvällisesti vain sellaisia asioita, joista hänellä on kokemusta. Tämä on strategiatyöskentelyn

ikuinen haaste: kaikki eivät voi osallistua strategiatyöhön, mutta kaikki henkilöt ovat omalla toiminnallaan toteuttamassa strategiaa. (Laamanen ym. 2005: 110)

Strategiaprosessi sisältää laaja-alaisten ongelmien tai strategisten haasteiden jatkuvan tiedostamisen, diagnosoinnin, ratkaisujen kehittämisen ja valinnan sekä tarpeellisten toimenpiteiden suorittamisen. Konsernin ja muun hajautetun organisaation strategiaprosessi on monikerroksellista ja käytännössä useiden erilaisten ja eriaikaistenkin strategiaprosessien kokonaisuus. Tytäryhtiöt, divisioonat ja yksiköt toteuttavat usein omia strategiaprosessejaan omista lähtökohdistaan. Ensisijainen tehtävä toki näissäkin on kokonaisuudesta huolehtiminen konsernin arvoa lisäävällä tavalla. Viime kädessä on kuitenkin konsernijohdon tehtävä huolehtia siitä, että konsernikokonaisuutta johdetaan konsernin arvoa lisäävällä tavalla. Johto integroi yksiköiden strategiat konsernin strategiaan huomioiden yksiköiden tuottamat näkemykset ja käsitykset. Strategiaprosessi on jatkuvaa iterointia, jolla kokonaisuuden elinkelpoisuus varmistetaan pitkällä aikavälillä. (Ahola 1995: 184 – 196) Strategisen suunnan määrittely ja viestiminen nähdäänkin organisaation johdon tärkeimmäksi tehtäväksi. Johdolta odotetaan näkemystä tulevasta sekä oikeiden valintojen ja päätösten tekemistä organisaation menestymisen turvaamiseksi. (Mantere ym. 2006: 18)

Näsi ja Aunola (2001: 104) esittävät strategisen johtamisen kulkukaavion Kuva 2.1:n mukaisesti. He kuvaavat tällä tavalla strategisen johtamisen prosessia pelkistetyimmillään. Asioiden tekeminen, näkeminen ja kuvaaminen prosessina on heidän mukaansa ensimmäinen ihmiselle ominainen tapahtumien haltuunoton muoto. Prosessi on tekojen sarja. Operoimalla päävaiheistuksella ja alaprosesseilla strategiaprosessointi saadaan hallittavaksi: vaiheet voidaan sitoa yksiköihin, ihmisiin, aikatauluihin ja dokumenttityyppeihin. Näin siitä voi tulla systemaattisen hallinnoijan työkalu. (Näsi ja Aunola 2001: 106)





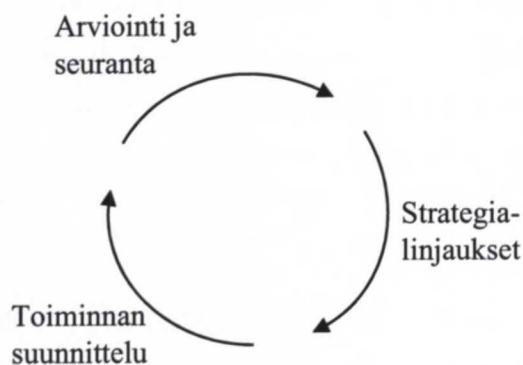
Kuva 2.1. Strategisen johtamisen kulkukaavio. (Näsi ja Aunola 2001: 104)

Strategian laadintaprosessi on kontrolliorientoitunutta. Strategiaprosessissa kontrolloidaan ensinnäkin mennyttä, mutta samalla valvotaan myös tulevaisuutta. Lisäksi valvontaa tapahtuu strategiaa luodessa, eli valvotaan strategiaprosessin kulkua. Laadintaprosessissa ajattelu on konemaista. Strategiaprosessiin luodaan yleensä yhteisten käsitteiden, aikataulujen, velvollisuuksien, lomakkeiden, palaverien ja raporttien kokonaisuus. Asioiden on tapahduttava tietyillä tavoilla ja juuri silloin, kun on sanottu. Tästä syntyy helposti byrokratiamaisuuden tunne. Strateginen toimeenpano sen sijaan ei yleensä etene yhteneväisenä organisaatioprosessina edellä esitetyn kuvan mukaisesti. Tämä johtuu siitä, että toimeenpano hajooa organisaatioon ja organisointi, viestintä, motivointi sekä valvonta tapahtuvat eri osissa omien aikataulujensa mukaan, usein tilanteen vaatimusten sanelemana. On kuitenkin tärkeää ryhmitellä ilmiöitä ja toimia näihin kategorioihin. Silloin niitä voidaan paremmin analysoida, niistä voidaan keskustella ja niitä voidaan kehittää. Tämä johtaa Näsin ja Aunolan (2001: 111) mukaan väistämättä siihen, että strategian laadintaprosessin oheen, toimeenpanon varmistamiseksi ja kehittämiseksi, on rakennettava järjestelmiä. Ideaalitulanteessa luotavat systeemit olisivat koordinaatiossa keskenään ja tarpeen vaatiessa riittävän päällekkäisiä. (Näsi ja Aunola 2001: 107 – 111)

Myös Ahola (1995: 39) toteaa tutkimuksessaan, että strategisen kontrollin olisi hyvä olla olennainen osa strategiaprosessia, koska ohjaukseen kuuluu aina myös seuranta. Koska strategisen toiminnan tuloksen arviointi palvelee tilanteen uudelleenarviointia sekä korjaavien toimenpiteiden toimeenpanoa (Thompson ja Strickland 1990: 3 – 6), voidaan johtopäätöksenä todeta, että yksi kriittinen alue strategiaprosesseissa on prosessien liian löyhä kytkentä toimeenpanoon ja päivittäiseen johtamiseen. Seuranta vaatii kontrollijärjestelmän

olemassaoloa strategisine mittaus-, mittari- ja seurantajärjestelmineen. Ansoff (1984: 52 – 54) on myös todennut mittaristotarpeen, jotta voidaan arvioida päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. (Ahola 1995: 39) Tietojärjestelmät ja metodit edistävät strategiaproessin onnistumista. Ne eivät ole riippuvaisia strategiaproessin rakenteesta ja periaatteista, vaan johdon ja prosessia toteuttavien henkilöiden tarpeista. Järjestelmän tiedon tulee olla käytettävissä ja sen on tuettava johtoa strategisista valintoja tehtäessä sekä ylläpitäessä näkemystä toimintaympäristöstä ja kontrolloitaessa strategian toteutumista. Työkaluja on olemassa erilaisia, ja niistä onkin vain löydettävä kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva apu. (Ahola 1995: 197 – 198)

Strategiaprosessi on eräs organisaation suurista käytännöistä, ja se koostuu strategialinjausten päättämisestä, toiminnan suunnittelusta ja strategian toteutumisen arvioinnista (Kuva 2.2). Siihen sisältyy myös strategian viestintää sekä raportointia ja toteuttajien palkitsemista. Strategiaprosessi on jatkuva ja toistuva, tosin sykli ei toistu päivittäin eikä edes viikoittain vaan yleensä joko vuosittain tai neljännesvuosittain. Yleensä syklin nähdään alkavan vaiheesta, jossa määritellään tulevan vuoden suuria linjoja. Toisessa vaiheessa tehdään toimintasuunnitelmia ja budjetteja. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan tavoiteltujen asioiden toteutumista ja pidetään kehityskeskusteluja. Prosessin jossain vaiheessa annetaan palautetta strategiasta, arvioidaan sen toteutumista ja palkitaan saavutetuista tuloksista. Erilaiset tavoite-, mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat toimiessaan strategiaproessin toteutumista. (Mantere ym. 2006: 120)



**Kuva 2.2. Syklinen kuvaus strategiaprocessista. (Mantere ym. 2006: 120)**



Strategiaprosessi voi olla melko näkymätön yksittäisen organisaation osan, kuten jonkin osaston, toiminnan kannalta. Strategiaprosessin merkitys osaston päivittäisessä toiminnassa saattaa olla erittäin vähäinen. Strategiaprosessi voi pahimmillaan näyttäytyä osastolle samanlaisena kuin organisaation toimintaa havainnoivalle ulkopuoliselle henkilölle: prosessista havaitaan vain irtonaisia palasia. Strategiapäivämerkintä kalenterissa voi näyttää samanlaiselta kuin pikkujouluristeily. Kehityskeskusteluun käytetty kaksituntinen katoaa helposti muiden samanhäisten palaverien sekaan. Johtajan auditoriossa pitämän tunnin mittaisen strategiaesittelyn aikana ehtii sopivasti nauttia kahvikupillisen, joka aamun kiireiden vuoksi on jäänyt kotona väliin. Yksittäiset strategiaprosessin vaiheet jäävät helposti toisistaan irrallisiksi. Kokonaisuutta, eli eri vaiheita yhteen kokoavaa strategiaprosessia, ei usein hahmoteta. Strategiaprosessista ei myöskään aina koeta olevan hyötyä arjen työssä. (Mantere ym. 2006: 120)

Jo olemassa olevan strategiaprosessin kuvaaminen ymmärrettävästi on keskeinen strategiaviestinnän haaste. Strategiaprosessin kuvaaminen ja kuvauksen hyödyntäminen on tärkeää, koska siten strategiatyöhön liittyvät käytännöt tehdään näkyviksi myös johtoryhmän ulkopuolisille organisaation jäsenille. Valitettavan usein prosessikuvauksen eri vaiheet jäävät kuitenkin varsin ylimalkaiselle tasolle, jolloin yhtymäkohdat organisaation arjessa näkyviin käytäntöihin jäävät epäselviksi. Myös strategiaprosessin eri vaiheisiin osallistuvat toimijat jäävät usein määrittelemättä tai määrittely koetaan tarpeettomaksi. Lisäksi prosessikuvaus saatetaan mieltää vain johdon työkaluksi eikä sitä ehkä ole viestitty laajemmin organisaatiossa. Prosessin kuvaamisen todelliset hyödyt saavutetaan vasta, kun kuvattujen vaiheiden ja käytäntöjen yhteys organisaation strategian toteuttamiseen ymmärretään. Työntekijät eivät välttämättä edes tiedä osallistuvansa organisaationsa strategiaprosessiin, jos viralliseen strategiaprosessikuvaukseen ei sisällytetä riittävän konkreettisia käytäntöjä, kuten kehityskeskusteluja, tiedotustilaisuuksia tai henkilöstökokouksia, joissa strategiaa käsitellään. On myös mahdollista, että jopa organisaation johtoryhmässä esiintyy vaihtelevia näkemyksiä siitä, mitkä organisaation eri käytännöistä edes kuuluvat strategiaprosessiin. (Mantere ym. 2006: 31 – 32)

Konsernijohdon tulisi strategiaprosessin aikana viestittää organisaatiolleen ajantasaisesti konsernin toiminta-ajatus, visiot, päämäärät ja tavoitteet sekä strategiat ja toimintasuunnitelmat yhteisen kuvan ja yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Viestittäminen vähentää organisaatiossa muuten vallitsevaa epätietoisuutta ja myös

mahdollista muutosvastarintaa. (Ahola 1995: 175) Strategian viestintä koetaan vaikeaksi useassa organisaatiossa. Vaikka johtoryhmässä linjattaisiin tehokkaasti tärkeitä päätöksiä keskustelun lopputuloksena, niiden viestiminen organisaation muille toimijoille on vaikeaa. Perinteiset sisäisen viestinnän välineet ja kanavat ovat strategian viestimisessä usein riittämättömiä. Strategia puetaan lähes poikkeuksetta kieliasuun, jonka ymmärtäminen vaatisi kouluttautumista tai harjaantumista strategiseen ajatteluun. Tämän vuoksi jo strategian laatimisvaiheessa olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisin käsittein strategiasta puhutaan organisaatiossa, ja ovatko käytetyt käsitteet selkeitä myös johtoryhmän ulkopuolisille henkilöille. Strategian viestinnän tavoite ei ole asioiden ulkoa muistaminen vaan strategiakokonaisuuden sisäistäminen. Strategian viestinnän voikin sanoa onnistuneen vasta, kun strategia on ymmärretty ja omaksuttu eikä opittu mekaanisesti sanasta sanaan. (Mantere ym. 2006: 36 – 38)

Arkipäiväinen, helposti ymmärrettävä ja persoonallisesti muotoiltu strategia tempaa helpommin mukaansa. Organisaatiossa käytettyjen termien selittäminen kansankielellä helpottaa strategiaa koskevan keskustelun ymmärtämistä. Strategiatyöhön liittyvät käsitteet ja termit ovat usein vierasperäisiä, ja niihin kytkeytyy monia merkityksiä. Siksi henkilöstö saattaa kaivata kansantajuista kuvausta siitä, mihin käytetyillä käsitteillä viitataan. Kansantajuisella lähestymistavalla tähdätään siihen, että henkilöstö sisäistäisi organisaation tavoitteet ja strategian. Onnistunut strategiaviestintä edellyttääkin, että organisaatiossa pohditaan, miten strategia kannattaisi viestiä. Usein strategian tiivistäminen ja olennaisimpien asioiden korostaminen ovat tässä tarpeen. Kaikkien työntekijöiden ei tarvitse tuntea strategian jokaista kohtaa, vaan yleensä riittää, että suuret linjat ja oman työn kannalta olennaiset asiat tunnetaan ja ymmärretään. Usein henkilöstö kaipaa kuvausta siitä, miten strategian ydinteemat liittyvät jokapäiväiseen työhön. Strategian ymmärtämistä tukee myös kaksisuuntainen viestintä, joka tarjoaa mahdollisuuden kysymysten esittämiseen, palautteen antamiseen ja avoimeen keskusteluun. On muistettava, että visio, missio, strategia ja arvot ohjaavat toimintaa silloin, kun ihmiset käyttävät niitä joko tietoisesti tai tiedostamattaan arkisen päätöksentekonsa tukena. (Hämäläinen ja Maula 2004: 21 – 23)

Strategiaviestintä sisältää eri osa-alueita. Se on strategian sisältöä koskevaa viestintää, jonka avulla strategiaa sekä luodaan että toimeenpannaan. Strategian sisällöstä viestiminen käsittää niin johdonmukaisen tiedottamisen kuin yhteisen ymmärryksen luomisen strategiasta. Strategiaviestintä tukee myös strategian toteuttamista. Tällöin strategiaviestintä on lähellä



jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti. Tämä pitää sisällään myös palautteen ja aloitteiden keräämisen henkilöstöltä. Lisäksi strategiaviestintä käsittää organisaation strategiaprosessista viestimisen eli strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja, vastuita ja aikataulua koskevan viestinnän. Hämäläisen ja Maulan (2004: 29) käsitys strategiaviestinnästä kattaa niin johdon suunnitelmallisen viestinnän kuin henkilöstön epäviralliset käytäväkeskustelutkin. Se yhdistää viestinnän strategian toimeenpanoon eli organisaation ja sen jäsenten toimintaan, joka tähtää strategian toteutumiseen. Vaikka jokainen organisaation jäsen viestii strategiaa, päävastuu on useimmiten ylimmän johdon, viestinnän ammattilaisten ja esimiesten harteilla. Johto ja esimiehet ovat myös esimerkkejä muulle organisaatiolle, kun strategiaa viestitään ja toteutetaan organisaatiossa. (Hämäläinen ja Maula 2004: 28 – 29)

Julkilausutut strategiat kuvaavat yleensä organisaation ylimmän johdon laatimia ja vahvistamia strategisia suunnitelmia, joilla pyritään tavoitteelliseen työskentelyyn ja organisaation menestykseen. On tärkeää, että näistä linjauksista viestitään koko henkilöstölle. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa kunkin oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä strategian soveltamiseen käytännön työssä. Strategiaviestintä tukee myös organisaation ja sen strategian uudistumista. Yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja sitoutunut henkilöstö luovat myönteistä työilmapiiriä. Työntekijöiden tietoisuus organisaationsa toiminnoista, ongelmista, tavoitteista ja kehityksestä voi parhaimmillaan lisätä organisaation tehokkuutta. Strategiaviestintä helpottaa toimintojen koordinoimista ja jokapäiväiseen työhön liittyviä valintoja. Ymmärryksen myötä lisääntyy kyky ideoida, innovoida ja korjata virheitä. Useissa tutkimuksissa onkin havaittu yhteys viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä. Eettiseltä kannalta on vielä huomioitava, että strategiaa voidaan pitää organisaation toiminnan kannalta niin merkittävänä asiana, että jokaisella työntekijällä on oikeus tietää oman organisaationsa strategian päälinjat. (Hämäläinen ja Maula 2004: 31)

Strategian viestintä edellyttää jatkuvuutta. Asioiden omaksuminen vaatii aikaa sekä tiedon käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä lähtökohdista. Vaikka johto saattaa epäillä tiedotustilaisuuksien mielekkyyttä strategian viestimisessä, henkilöstö pitää niitä toimivina foorumeina niissä saatavan tasapuolisen informaation vuoksi. Erityisen tehokkaiksi tiedotustilaisuudet mielletään, jos niissä saadun informaation käsittelyä jatketaan

omassa pienryhmässä keskustellen. Tiedotustilaisuudet voivat siis olla hyviä strategiakeskustelun käynnistäjiä, mutta eivät riittäviä itsessään. Osallistumalla strategiakeskusteluun voidaan helpottaa paitsi strategian viestimistä myös strategian toteuttamiseen sitouttamista. (Mantere ym. 2006: 38 – 39)

Vallitsevan viisauden mukaan organisaation strategia pitäisi pystyä dokumentoimaan tiiviiseen muotoon esimerkiksi lyhyeksi tekstiksi tai muutamalle kalvolle. Tiiviille esitystavalle on syynsä. Strategiadokumentin tulisi kertoa lukijalleen organisaation keskeisimmät tavoitteet, jotka katoavat helposti laajemmasta esityksessä. Lisäksi strategian laatiminen on monesti poliittinen prosessi, jossa eri intressitahot tavoittelevat omaa etuaan. Tiivistäminen pakottaa valitsemaan eri intressien välillä. Dokumentoinnin tiiviys kuitenkin vaikeuttaa strategian ymmärtämistä etenkin niille, jotka eivät ole osallistuneet strategian laatimiseen. Strategian keskeiset tavoitteet eivät saa sisältöä, jos käsitteiden taustalle jäävää keskustelua ei tunneta. Silloin tavoitteet vaikuttavat käsittämättömiltä tai itsestään selviltä. Usein muistetaan painottaa, että operatiivisella toteuttajaportaalla täytyy olla mahdollisuus antaa strategioista palautetta. Joskus korostetaan, että palautekanavat pitävät henkilöstön tyytyväisenä. Harvemmin muistetaan, että toteuttajan palaute auttaa strategian laatijaa ymmärtämään strategian paremmin. Strategian laatijan ja toteuttajan vuoropuhelusta on todellista hyötyä. (Mantere ym. 2006: 54 – 55)

Monet strategian laatijat uskovat, että oikeiden ja tarkkojen mittarien valinta on paljon tärkeämpää kuin strategian ”luonnostaan epätarkka” tulkitseminen toteuttajatasolla. Arvioinnin ja mittaamisen merkitystä ei ole syytä vähätellä, mutta mittarit vaativat välttämättä tuekseen mitattavien ymmärryksen siitä, miksi mitäkin asiaa mitataan. Mikäli tätä ymmärrystä ei ole, mittareita luetaan kuin piru raamattua: kirjainta totellen, tarkoitusta väistäen. Toteuttajien strategisen ajattelun onnistuminen edellyttää luottamusta strategian toteuttajien ja laatijoiden välillä; luottamusta jakaa strategian tarkoitus ja ydinajatuksia toteuttajien kanssa heti kun on mahdollista. Strategian laatijoiden täytyy luottaa toteuttajien kykyyn ajatella ja halun toimia organisaation hyväksi. Strategisen ajattelun syntyminen edellyttää laatijoiden halua keskustella toteuttajien kanssa strategian ydinajatuksista ehkä jo strategiaa laadittaessa ja ottaa saadut palautteet vakavasti. Toteuttaja kykenee itsenäiseen ajatteluun organisaationsa puolesta ja on myös siihen halukas. (Mantere ym. 2006: 56)



Strategiaprosessi toimii, kun sillä on jotain merkitystä organisaation jäsenille ja ryhmille. Onnistuneessa strategiaprosessissa on kaksi piirrettä. Ensinnäkin onnistuneella strategiaprosessilla on merkitys strategian ja käytännön vuorovaikutuksen edistäjänä. Yksittäiset strategiapäivät eivät jää irralliseksi todellisuudesta, vaan ne ovat solmukohtia, joissa organisaation jäsenet yksin ja ryhmissä tulkitsevat strategiaa oman ja ryhmänsä toiminnan näkökulmasta. Näin strategiaprosessi on merkityksellinen yksilön ja ryhmän työlle. (Mantere ym. 2006:125)

Onnistuneessa strategiaprosessissa on myös prosessin piirteitä. Yksittäiset tapahtumat eivät ole vain irrallisia pisteitä kalenterissa, vaan niistä muodostuu jatkuvaksi mielletty kokonaisuus, jossa yksittäiset tilanteet, tapahtumat tai teot seuraavat toisiaan niin, että niillä on yhteinen suunta. Yksittäisiä strategiatilaisuuksia, joissa strategiaa tulkitaan, ei mielletä irrallisiksi tapahtumiksi, vaan niitä edeltävillä ja seuraavilla tapahtumilla ja teoilla on myös merkitystä. Strategiaprosessi on merkityksellinen johdon ja henkilöstön välisen strategiaa koskevan vuorovaikutuksen edesauttajana. Strategiaprosessi on organisaation yhteinen käytäntö, jonka olemassa olo on kaikkien tiedossa. (Mantere ym. 2006: 125 – 126)

Harva strategiaprosessi toimii täysin ongelmattomasti. Toimivan strategiaprosessin kehittämisessä voidaan tavoitella kahden tasoisia ratkaisuja havaittuun ongelmaan. Ensimmäisen tason ratkaisu on merkityksellisyyden tavoittelemisen lisäämällä tulkinnallinen elementti johonkin yksittäiseen strategiaprosessin vaiheessa toteutettavaan tilaisuuteen kuten strategia- tai yksikköpäivään. Perusteellisempi tapa luoda merkitystä strategiaprosessille on kehittää organisaation yhteisiä strategiaprosessikäytäntöjä kokonaisuudessaan. (Mantere ym. 2006: 126)

Käytännön kannalta strategiaprosessin ehkä kriittisin vaihe on toiminnan suunnittelun vaihe. Tässä vaiheessa organisaation strategian painopisteet on päätetty, ja niiden pitäisi päätyä yksikkö- ja ryhmätason toimintasuunnitelmiin ja niistä edelleen käytännön tekemiseen. Strategiatilaisuudet ja käytännön toiminta jäävät helposti toisistaan irrallisiksi. Strategiatilaisuudessa unohdetaan normaali työ ja kuunnellaan, kun johtaja esittelee organisaation strategiaa. Vastaavasti päivittäisessä arjen työssä strategia on todennäköisesti melko näkymättömässä roolissa, ja esimerkiksi asiakaspalaverissa harvoin muistellaan organisaation strategiaa. (Mantere ym. 2006: 126)

Keskeisiä tilaisuuksia toimintasuunnitelmien työstämisessä ovat yksikkö- tai ryhmäpäivät. Kalenterissa voi yksikkö- tai ryhmäpäivien sijasta lukea myös suunnittelupäivä, strategiapäivä tai TS-päivä. Periaatteessa tilaisuuksien, joissa strategiaa käsitellään, tulisi olla organisaation toiminnan tärkeitä kulmakiviä, jotka innoittavat yksilöitä tai ryhmiä ohjaamaan organisaatiota haluttuun suuntaan. Käytännössä nämä tilaisuudet voidaan kokea jopa täysin turhaksi ajanhukaksi tai ryhmän yhteiseksi virkistystilaisuudeksi. Tilanteeseen voi vaikuttaa periaatteessa kahdella tavalla: joko tuodaan käytäntöä strategiaprosessin vaiheisiin tai strategiaa käytännön toimintaan. (Mantere ym. 2006: 127)

Yksittäisten ihmisten toteuttamat yksittäiset tilaisuudet palvelevat kyseisiä yksiköitä tai ryhmiä toteuttamishetkellä. Kun tavoitellaan toimivaa strategiaprosessia organisaatiotasolla, tavoitellaan laajemmin toimivia käytäntöjä ja organisaation yhteisiä toimintatapoja. Kun yksittäisen tilaisuuden yhteys strategiaprosessiin tehdään näkyväksi, osallistujan on helpompaa kokea tilaisuus merkitykselliseksi ja tunnistaa omat vaikutusmahdollisuutensa strategiaan. Kun prosessi on näkyvä ja jatkuva, työntekijä voi ymmärtää paremmin, miten tilaisuus liittyy suurempaan kokonaisuuteen eli strategiaan. Johdon näkökulmasta toimiva strategiaprosessi on väline, jolla voi ohjata käytäntöä strategian mukaiseksi, saada palautetta strategiaan ja seurata strategian kehittymistä ja toteutumista. (Mantere ym. 2006: 133)

Prosessitason ratkaisuihinkin keskeisin elementti on strategian ja käytännön kohtaaminen. Tähän kohtaamiseen liittyy tulkintaa jonkin ryhmän tai yksikön näkökulmasta. Tulokortti- ja kehityskeskusteluprosessit ovat organisaatioiden strategiaprosesseissa tärkeissä rooleissa, kun luodaan vuorovaikutusta strategian ja käytännön välille. Ny ovat myös käytäntöjä, joiden olemassa olo tunnistetaan yleisesti. Kehityskeskustelun merkitys yksilölle voi olla se, että hän pääsee esimiehensä kanssa harvinaislaatuiseen keskusteluun siitä, miten hän on kuluneena ajanjaksona suoriutunut ja kehittynyt ja kuinka hänen toimintansa on tukenut organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tulokortin avulla hän voi ymmärtää paremmin, miten organisaation tavoitteita määritellään. Molempien käytäntöjen haaste on, miten strategiaprosessi tehdään näkyväksi. (Mantere ym. 2006: 133 – 134)

Strategiaprosessin käytännöt ja strategian sisältö liittyvät toisiinsa. Strategian käytännöt ohjaavat organisaation strategian toteuttamista, mutta myös strategian laatiminen edellyttää omia strategiakäytäntöjä. Lisäksi strategian toteuttamisen käytännöt vaikuttavat omalta osaltaan strategian sisältöön. Strategiaprosessin olemassa olevat käytännöt vaikuttavat tulevan



strategian muotoutumiseen. Nykyiset strategiikäytännöt ovat perusta, jolle uusi strategia luodaan. Toisaalta strategiikäytännöt ovat merkityksettömiä, jollei strateginen suunta ole selvillä organisaation jäsenille. Ilman yhteistä suuntaa käytännöistä tulee pelkkiä oravanpyöriä, joissa juostaan pääsemättä mihinkään. Uusien strategiikäytäntöjen luomisesta palataan aina jossakin vaiheessa kysymykseen siitä, minne organisaatio on menossa, mikrotasolta palataan makrotasolle. Käytäntöjä ja itse strategian toteutumista arvioidaan aikaisemmin asetetun suunnan valossa. Arvioinnin tulosta puolestaan voidaan käyttää uuden suunnan asettamisessa. (Mantere ym. 2006: 151)

Innostuksen ylläpitäminen pidemmällä aikavälillä on paljon haastavampaa kuin sen herättäminen päivän kestävässä työpajassa. Todellinen menestys on pitkäjänteisessä työssä, jota toki tulee ruokkia tuoreilla näkökulmilla ja innostavilla ideariihillä. Jotta strategian ylläpitäminen arjen keskellä onnistuisi, uuden ideoinnin lisäksi organisaation on kyettävä kääntämään katseensa menneeseen, arvioimaan onnistumisia ja epäonnistumisia sekä tarkistamaan jo olemassa olevia tavoitteitaan kriittisen tarkastelun kautta. Tietoisien ja tavoitteellisen toiminnan lisäksi strategian toteuttamiseen vaikuttavat myös arjen toimintaa ohjaavat käytännöt. Näiden käytäntöjen esiin tuominen ja arviointi on aivan yhtä keskeistä kuin tiedostettujen tavoitteiden. (Mantere ym. 2006: 154)

## **2.2. Strategian toteuttaminen**

Strategian toteuttamisen ongelma tuo strategiakeskustelun piiriin lähes kaikki johtamiseen yleisestikin liittyvät ongelman: toteutuakseen strategia vaatii, että organisaation jäsenet toteuttavat strategian. Mantereen ym. (2003) käsitys strategian toteuttamisesta on se, että strategia toteutuu silloin, kun organisaation jäsenet tekevät työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Tällöin organisaation strateginen suunta on kiteytetty ja viestitty sekä strategia tulkittu yksilö- ja ryhmätasolla johdon ja henkilöstön välisessä vuoropuhelussa. Yksilöt ja ryhmät ovat hahmottaneet roolinsa strategiaprosessin toimijoina ja strategiaprosessin käytännöt tukevat arjen työn käytäntöjä. Koska sitten voidaan väittää, että strategian toteuttaminen on onnistunut? Ensinnäkin voidaan sanoa, että strategian toteutus on onnistunut, jos strategia toteutetaan niin kuin sen on ajateltu toteutettavan. Strategia on laatijoidensa suunnitelma, joka on viestitty niin hyvin, että se on tulkittu ja omaksuttu ”oikein” ja organisaatio mahdollistaa strategian edellyttämän toiminnan. Onnistuneeseen toimeenpanoon kuuluu se, että strategia

voi myös kehittyä toimeenpanon aikana. Toimeenpano onnistuu, jos strategiasta muodostuu yhteinen ymmärrys. Tämä edellyttää vuoropuhelua, ja sen muodostuminen saattaa muokata strategian sisältöä edelleen. Vielä onnistunut strategian toimeenpano voidaan määritellä suunnitellun strategian ja operatiivisessa työssä toteutuvan strategian yhteensovittamisena. Viime kädessä strategian toteuttaminen on varsin arkinen asia, joka vaatii kovaa työtä. Strategia toteutuu vain työn kautta, mutta parhaimmillaan se myös tekee työstä merkityksellistä. (Mantere ym. 2003: 140 – 142) Myös Hämäläinen ja Maula (2004: 25) toteavat, että ajatus siitä, että strategian pitäisi olla läpikotaisin pohdittu ja muotoiltu ennen toimeenpanoa ei välttämättä toimi, vaan keskeiseksi saattavat muodostua yritykset ja erehdykset sekä oppiminen. Siten strategia voi kehittyä myös toimeenpanon aikana. (Hämäläinen ja Maula 2004: 25)

Konserni- tai ryhmätason strategia on yleensä luotava ja uudistettava varsin pienellä ryhmällä ihmisiä. Yritysjohdon ja omistajien uskottavuus ratkaisee, kuinka hyvin muu henkilöstö on valmis toteuttamaan valittua strategiaa. Uskottavuuden voi luoda vain hyvällä johtamis-, kommunikointi- ja vuorovaikutustaidolla sekä johdonmukaisella toimintatavalla. (Laamanen ym. 2005: 110) Strategia on ilmaistu ja viestitty onnistuneesti, kun tehtyjen strategisten valintojen syyt ja seuraukset ovat selvillä paitsi strategian laatijoille myös strategian toteuttajille. Valinnat ja päätökset edellyttävät useimmiten muutoksia organisaation toimintatavoissa. Koko organisaation henkilöstön tulisi ymmärtää muutosten merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Mantere ym. 2006: 18)

Strategian mieleenpainuva määrittely jo strategian luomisvaiheessa on edellytys sen onnistuneelle viestinnälle. Usein strategian muotoilemista ymmärrettävään muotoon ryhdytään kuitenkin pohtimaan vasta silloin, kun strategia on jo ”valmiina” odottamassa toimeenpanoa – jos silloinkaan. Tällöin johtoryhmään kuulumaton tiedottaja saa kenties strategiapaperin eteensä ja aloittaa työn kapulakielisen strategian kääntämiseksi arjen kielelle tai esimies saa pyynnön ”jalkauttaa” strategia ryhmälleen vailla selvää käsitystä siitä, mihin uusi strategia perustuu. (Mantere ym. 2006: 19)

Laaditun strategian tulisi olla riittävän houkutteleva, konkreettinen ja mahdollinen toteuttaa yksilön näkökulmasta, jotta sen toteutumisen eteen haluaisi ponnistella. Jos omalla työllä ei näytä olevan merkitystä strategian toteutumisen onnistumisessa, sen toteuttaminen tuskin motivoi. Strategian sisällön lisäksi organisaation jäsenille voi jäädä myös epäselväksi, mitä



paljon puhutun ”strategiakierroksen” aikana itse asiassa tehdään. Strategian laatiminen on mysteeri, jonka tuloksena syntyy joskus nippu paperia tai dokumentti intranettiin, joskus ei. Joskus myös johto itse mieltää varsinaisen strategiatyön muusta johtoryhmän toiminnasta erilliseksi asiaksi, joka hoidetaan, jos muulta työltä jää aikaa. (Mantere ym. 2006: 21 – 22)

Organisaation strategian toteuttamisen ongelman ydin on se, etteivät strategian laatijat ja sen toteuttajat yleensä kohtaa. Strategian laatiminen on monimutkainen tehtävä, johon vaaditaan erityisosaamista ja –ominaisuuksia omaavia henkilöitä, joilta vaaditaan toimialan tuntemusta, analyyttistä pelisilmää ja päättäväisyyttä. Lisäksi vaaditaan johtamistaitoa ja poliittisia kykyjä. Joskus strategia vaatii toteutuakseen vain onnistunutta suunnittelua ja joitakin laatijoiden toteuttamia toimenpiteitä. Useimmiten toteutuminen jää kuitenkin riippumaan toisista ihmisistä: strategian toteuttajista. (Mantere ym. 2006: 9 – 10)

Liiketoimintatason strategiatyöskentelyyn tulee osallistua kaikkien avainhenkilöiden vaikka tälläkin tasolla tiettyjä strategisia päätöksiä joudutaan tekemään varsin keskitetysti. Liiketoimintastrategioiden toteuttamisessa avainasemaan nousee strategioiden hyvä kytkentä operatiiviseen johtamiseen. Strategia puretaan toimintasuunnitelmien ja henkilökohtaisten tavoiteohjelmien ja kehityskeskustelujen kautta jokapäiväiseen toimintaan. Lisäksi hyvällä viestinnällä ja koulutuksella tuetaan strategian toteuttamista. ”Viidennen tason strateginen johtaminen”, strateginen vuorovaikutusjohtaminen, nousee avainasemaan: strategia-, johtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat tulevaisuudessa yhä keskeisempiä menestystekijöitä. (Laamanen ym. 2005: 110)

Strategian toimeenpano voidaan ymmärtää organisaation ja sen jäsenten toiminnaksi, joka tähtää strategian toteutumiseen. Tämän käsityksen mukaan strategian toimeenpanoon osallistuu koko henkilöstö. Myös Hämäläinen ja Maula (2004: 25) toteavat, että strategian toimeenpano ei välttämättä kuitenkaan kata koko henkilöstöä, jolloin toimeenpano voidaan ymmärtää suunnitellun strategian ”jalkauttamiseksi”. Heidän mukaansa se lienee todellisuutta monissa organisaatioissa, vaikka silloin osa organisaation potentiaalista jää hyödyntämättä. Strategian toimeenpano on pitkäjänteistä työtä, jatkuva prosessi, joka muun muassa ympäristön muutoksien vuoksi harvoin toteutuu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Strategian luominen ja toimeenpano eivät ole täysin toisistaan erillisiä asioita, vaan pikemminkin nämä prosessit ovat erottamattomia. Mitä aikaisemmin jo suunnitteluvaiheessa

huomioidaan toimeenpanon haasteet, sitä helpompaa toimeenpanoon on tартtua. Viestintä on yksi olennainen osa toimeenpanoa. (Hämäläinen ja Maula 2004: 25 – 26)

Strategia voidaan ymmärtää monella tasolla. Yleensä työntekijät kyllä ymmärtävät organisaationsa strategian keskeiset käsitteet organisaation tasolla; osataan vaikkapa kertoa, että tuotannossa panostetaan laatuun. Organisaatiotasoinen ymmärrys riittää harvoin. Strategia tulee osaksi käytännön työtä vain, jos käytännön työssä saadaan kokemuksia strategian soveltamisesta. Strategian toteuttaminen vaatii muutoksia työssä. Työn muuttaminen on strategian ymmärtämisen keskeisin osa. (Mantere ym. 2006: 61)

Strategian ymmärtäminen olisi parempi hahmottaa perinteisen lineaarisen prosessin sijaan kehämäisenä prosessina, jossa laatijat ja toteuttajat vaihtavat viestijän ja ymmärtäjän rooleja. Kehän kiertäessä jatkuvasti eteenpäin syntyy vuoropuhelu, jossa strategia muuttuu ja tarkentuu sekä suunnittelun että toiminnan näkökulmien tullessa esiin (Kuva 2.3). (Mantere ym. 2006: 64)



Kuva 2.3. Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä. (Mantere ym. 2006: 64)

Organisaation strategian tulkitseminen ruohonjuuritasolla alkaa monessa organisaatiossa vuosittaisesta strategia- tai suunnittelupäivästä, jossa suunnitellaan tulevan vuoden töitä.



Parhaimmassa tapauksessa strategia antaa yksikölle tai ryhmälle selkänajan, joka tekee työstä mielekästä ja tavoitteellista. Usein strategian tulkinta jää kuitenkin pinnalliseksi. (Mantere ym. 2006: 65) Vuotuisessa strategia- tai suunnittelupäivässä johtajien esittämät visiot, strategiset tavoitteet, skenaariot, painopistealueet, kriittiset menestystekijät ja roadmapit tuntuvat usein kovin etäisiltä. Nämä nähdään joko johdon tehtäväkenttään kuuluviksi asioiksi tai ylipäättään ”ylätason” käsitteiksi, joilla ei ole merkitystä käytännön tasolla. Kuulijan oma rooli strategiaprosessissa jää hämäräksi. (Mantere ym. 2006: 85)

Strategian ja kunkin organisaation jäsenen oman toiminnan välillä on kuitenkin yhteys. Jokaisen organisaation jäsenen työllä on vaikutus siihen, miten organisaation strategia toteutuu. Yhteys voi olla heikko tai vahva. Tämän yhteyden voi tehdä näkyväksi ja sitä voi kehittää. Näkyväksi tekeminen on oman strategisen roolin oivaltamista. Tämä tarkoittaa ennen muuta sen hahmottamista, miten yksilö tai ryhmä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa strategian toteutumiseen. Teoillaan ja päätöksillään jokainen työntekijä, toimihenkilö, asiantuntija, päällikkö ja johtaja voi vaikuttaa strategian toteutumiseen. Jokainen voi omassa työssään toteuttaa strategiaa hyvin tai huonosti. Strategia toteutuu tai jää toteutumatta organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa osissa – joka päivä. (Mantere ym. 2006: 85 – 86)

Strategisella roolilla tarkoitetaan ensinnäkin yksilön tekojen kokonaisuutta, jolla hän toteuttaa eli soveltaa organisaation strategiaa omassa työssään. Tämä tapahtuu valintojen, päätösten, puheiden, tekojen ja tekemättä jättämisten kautta. Strategisella roolilla viitataan myös strategian sisällön luomiseen, tekemiseen ja jopa itse strategian kyseenalaistamiseen. Strateginen rooli ei siis välttämättä tarkoita ennalta määritellyn strategian tarkkaa toteuttamista vaan myös strategian kriittistä arviointia ja tarvittaessa jopa sen muuttamista. (Mantere ym. 2006: 86)

Organisaation strategia konkretisoituu henkilöstölle usein erilaisina organisaatiomuutoksina ja vuosittaisena tai neljännesvuosittaisena suunnitteluprosessina, jossa määritellään seuraavan vuoden tavoitteet. Henkilöstö tuntee nämä suunnitteluprosessit vaihtelevasti. Joukossa on aktivisteja, jotka ovat kiinnostuneita strategiasta ja strategiaprosessista ja kansalaisia, joita asia ei erityisemmin liikuta, mutta joiden päämielenkiinto on oman työn hyvä toteuttaminen. Usein nähdäänkin, ettei kansalaisen roolissa olevan tarvitse tuntea koko prosessia, se jää aktivistien huoleksi. Yksittäiselle toimihenkilölle riittääkin usein, että hän tuntee oman osa-alueensa organisaatiossa. (Mantere ym. 2006: 87)

Lisäksi organisaatiossa on aina myös kyynikoita. Kyynikko ei usko strategiatyön hyödyllisyyteen. Hän suhtautuu asiaan välinpitämättömästi, väheksyen tai avoimesti kritisoiden. Tilanne voi olla erityisen haitallinen, jos kyynikolta odotetaan panosta strategiaprosessissa tai hän ei sitä suostu antamaan. Hän voi myös puheenvuoroillaan lisätä strategiatyön vastustusta organisaation jäsenten keskuudessa. Toisaalta toimiessaan kyseenalaistajana kyynikko voi pakottaa strategiantoilijat harkitsemaan ja perustelemaan kantansa selvästi. Näin vanhaan kaavaan kangistumisen riski vähenee. On tosin muistettava, ettei tarvitse olla kyynikko, jos esittää kritiikkiä – kritiikki on myös aktivistin keino kehittää strategiaa. Pitempiaikaisena roolina kyynikkous ei ole hyväksi yksilöille tai organisaatiolle. (Mantere ym. 2006: 88)

Johdon tehtävänä on ymmärtää, miten strategisten roolien pitäisi jakautua omassa organisaatiossa. Toisena tehtävänä on varmistaa, että aktivisteja on riittävästi. Toisaalta myös kansalaisia tarvitaan. Kyynikoita organisaatioissa on yleensä aina. Kolmanneksi johdon on pyrittävä takaamaan, että yksilöt löytävät oman roolinsa. Olennaista on se, että yksilöiden tehtävät ja strategiset roolit ovat jotakuinkin linjassa. Mitä ylemmäksi organisaatiohierarkiassa mennään, sitä tärkeämpää on aktivistin roolissa toimiminen. Jos toimitusjohtaja on kansalainen, voi organisaatio olla vaarassa. Vähintäänkin organisaation johdossa tarvitaan aktiivista otetta ja uteliaisuutta organisaation ulkoisia ja sisäisiä asioita kohtaan. (Mantere ym. 2006: 89 – 90)

Roolit toteutuvat tekojen kautta. Näin ollen työn- ja tehtävänkuvat ovat merkittävä osa roolien syntymistä ja kehitystä. Henkilöillä ja ryhmillä on erilaisia rooleja suhteessa eri tehtäviin. Esimerkiksi johtoryhmän rooli asiakaspalvelussa voi olla ”asiakaspalvelun laadun, tehokkuuden ja tuloksen seuraaminen sekä asiakaspalveluun liittyvien kehityshankkeiden käynnistäminen”. Asiakaspalvelijan rooli asiakaspalvelussa voi taas olla ”asiakkaan tarpeiden selvittäminen, tarpeisiin sopivien palveluiden ja tuotteiden tarjoaminen sekä asiakaspalvelun toimintatapojen kehittäminen”. (Mantere ym. 2006: 105)

Strategian toteutumisen esteenä on usein se, että organisaation eri jäsenten roolit eri tehtävissä eivät välttämättä palvele strategiaa:

- tehtävät ja rooli ovat muuttuneet ajan saatossa



- on syntynyt uusia ryhmiä, jotka ovat rakentaneet itselleen roolin eri tehtäväalueilla
- organisaation tehtäväkenttä on muuttunut, uusia tehtäviä on tullut ja vanhoja poistunut
- harva tuntee kokonaisuuden
- eri toimijoiden roolien sisältö ja suhde toisiinsa on saattanut jäädä epäselväksi
- tehtäväalueilla on päällekkäisiä ja jopa ristiriitaisia rooleja
- toiminnan kokonaisuus ei yksinkertaisesti toimi strategisesti

Tällaisessa tilanteessa organisaation toimijoiden tehtävät ja roolit tulee koordinoita. Tämä tapahtuu kartoittamalla ensiksi, millaisia tehtäviä ja toimijoita organisaatiossa on ja millaiset roolit nämä ovat tehtävissä ottaneet. Tämän jälkeen johto arvioi tilanteen ja tarpeen tullen puuttuu peliin määrittelemällä toimijoiden rooleja uudelleen kokonaisuuden optimoimiseksi. (Mantere ym. 2006: 106)

Organisaation strategian toteuttaminen on pitkälti oman roolin oivaltamista ja toteuttamista. Jokainen organisaation jäsen toteuttaa strategiaa – hyvin tai huonosti. Oman strategisen roolin oivaltaminen vaatii kultakin toimijalta omaa itsenäistä pohdintaa. Aktivistit ovat toimijoita, jotka pohtivat oman toimintansa merkitystä organisaatiolle ja sen strategialle. Toisin sanoen he rakentavat jatkuvasti strategista rooliaan. Kansalaiset toteuttavat omaa tehtäväänsä organisaatiossa, mutta he ottavat strategiaan liittyvät asiat annettuina ja osallistuvat strategian tarkasteluun vain pyydettyinä. Toisin sanoen he toteuttavat ennalta määriteltyä roolia. Rooli voidaan asettaa ainoastaan ylhäältä käsin, mutta silloin se jää helposti ulkokohtaiseksi, eikä se sisällöllisesti palvele strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Strategisten roolien asettaminen tulisikin aina tapahtua osana johdon ja henkilöstön vuoropuhelua. (Mantere ym. 2006: 111 – 112)

Entä jos roolia strategiaprosessissa ei yksinkertaisesti näytä olevan? Joskus strategian viestiminen koetaan kuitenkin turhaksi tai niin hankalaksi, ettei sitä yritetäkään viestiä. Tai sitten strategiaa ei edes haluta viestiä, ja strategia jää johtoryhmän sisäiseksi asiaksi. Henkilöstö kokee, että se jää täysin sivuun strategiasta, eikä siltä odoteta roolia strategian toteuttamisessa. On kuitenkin vielä toistettava, että kaikki organisaation jäsenet toteuttavat strategiaa, hyvin tai huonosti. Henkilöstön sulkeminen strategian ulkopuolelle on joskus välttämätöntä, mutta tämän pitäisi olla poikkeustilanne. Tämä päivän organisaatiossa

jokaisella sen jäsenellä tulisi olla vähintään ymmärrys siitä, miltä osin strategia itseä koskettaa ja missä määrin ei ja minkälaista roolia henkilöltä organisaatiossa odotetaan. Riittääkö, että toteutan annettuja käskyjä kansalaisen tavoin, vai odotetaanko minulta aktiivisuutta strategia sisällön ja strategiaproessin suhteen? Halutaanko, että tuon näkemykseni esille organisaatiomme toimialueen, markkinoiden, teknologian, tuotteiden, palvelujen, asiakaskunnan, toimintaprosessien, laadun ja rahoituksen tilasta ja kehitystarpeesta? Ja loppujen lopuksi, tunnistananko itse, missä roolissa itse viihdyn? Ja antaako tämä tehtävä ja organisaatio minulle mahdollisuuden toteuttaa haluamaani strategista roolia? (Mantere ym. 2006: 114 – 115)

Strategiaa voi toteuttaa joko tiedostaen ja tiedostamatta. Usein tilanne on sellainen, että ihmiset toimivat strategian edellyttämällä tavalla, mutta eivät millään lailla tiedosta sitä. Tyypillisesti tällainen henkilö ei pohdiskele strategiaa saati omaa rooliaan siinä sen enempää; hän vain tekee työnsä oman harkintansa mukaisesti niin hyvin kuin pystyy. Eikö tämä riitä? Vai piileekö tässä jokin ongelma? Mahdollisesti. Tärkeä näkökohta strategiassa on muutos. Jossain vaiheessa organisaation ympäristö voi muuttua siten, että maalaisjärjellä toimiminen ei enää riitä, vaan joitakin asioita pitää tehdä toisin. Silloin viimeistään on oman roolin oivaltamisen aika. Ja on hyvä, jos kukin on pohtinut rooliaan jo aiemminkin. (Mantere ym. 2006: 115)

Strategian toteuttamisessa onnistuminen ei automaattisesti tarkoita strategian toteutumista. Strategian toteuttamisen arviointi eli sen arviointi, onko strategian eteen tehty työ ollut onnistunutta, on itse asiassa hieman eri asia kuin strategian toteutumisen arviointi, eli ovatko strategian sisällään pitämät tavoitteet ja valinnat itse asiassa toteutuneet. On siis eri asia arvioida vaivannäön laatua (strategian toteuttamista) kuin lopputulosta (strategian toteutumista), joka saattaa riippua muistakin asioista kuin toteuttajien ponnistuksista. Kun arvioidaan strategian toteutumisen kokonaisuutta, strategian toteutumisen ja toteuttamisen lisäksi arvioinnin on koskettava myös itse strategiaa. Kaikissa organisaatioissa asetetaan jonkinlaisia taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita sekä laaditaan suunnitelmia, joilla nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Näin ollen strategian toteuttamista voi arvioida kaivamalla suunnitelmat esiin ja katsomalla, ovatko ne toteutuneet vai eivät. Strategian toteutumisen arvioinnissa on tärkeää seurata myös sellaisia asioita ja tapahtumia, joiden mittaaminen numeroissa voi olla aiheetonta tai hankalaa. Tällaisia numeroilla hankalasti mitattavia asioita



ovat esimerkiksi johtamistavat tai viestinnän onnistuminen. Toisaalta on muistettava, että itse luvut kertovat harvoin paljoo ilman niihin liitettyä tulkintaa. (Mantere ym. 2006: 154 – 156)

Strategisten tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida tavalla, joka vahingoittaa organisaatiota. Epäonnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa on vain osa totuutta. Voihan olla, että asetetut tavoitteet ja laaditut suunnitelmat eivät välttämättä ole olleet täydellisiä – tai edes järkeviä. Suunnitelmat vanhenevat, ja alun perinkin niitä laativat erehtyvät ihmiset. Tästä on pääteltävissä, että strategiaprosessissa on toistuvasti palattava aiempiin tavoitteisiin siten, että arvioidaan paitsi tavoitteiden toteutumista myös tavoitteita itseään. Arviointikeskustelu ja uuden suunnittelukeskustelu on siis nivottava yhteen, jolloin tavoitteena on jatkuvuus ja strategian kehittyminen. (Mantere ym. 2006: 162)

### **2.3. Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys**

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategia on yrityksen johdon visiointia tulevaisuudesta, peilaten sitä kuitenkin yrityksen menneisyyteen ja liiketoimintaympäristöön sekä siinä tapahtuviin muutoksiin. Strateginen ajattelu on kokonaisuuksien näkemistä, jolloin organisaatiota tarkastellaan ylhäältä alaspäin. Toisaalta johdon on ymmärrettävä liiketoimintaa myös käytännössä, ja tällöin organisaatiota tarkastellaan alhaalta ylöspäin. Näin voidaan varmistaa strategiatyössä kriittinen hiljaisen tiedon saanti. Organisaatiot tekevät tuloksen toimintaympäristössään. Kun ympäristö alati muuttuu, on organisaationkin muututtava mukana. (Santalainen 2006) Aholan (1995) mukaan konsernijohdon tehtävänä on huolehtia muutosprosessista, joka varmistaa strategian ja yrityksen rakenteiden jatkuvan yhteensovittamisen molempiin suuntiin.

Laamasen ym. (2005: 111) mukaan strateginen johtaminen on tyypillisesti prosessinomaista, jolloin suunnittelu, toteutus ja valvonta muodostavat jatkuvan, kehittyvän ja uusiutuvan prosessin. Konsernin strategiaprosessi on monikerroksellista ja monien erilaisten ja eriaikaisten strategiaprosessien kokonaisuus. Strategiaprosessi on jatkuvaa iterointia, jossa varmistetaan kokonaisuuden elinkelpoisuus pitkällä aikavälillä. Strategisen kontrollin on hyvä olla osa strategiaprosessia. Seuranta vaatii usein avukseen kontrollijärjestelmiä. Strategisen johtamisen työkaluja onkin olemassa erilaisia; niistä on vain löydettävä kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuva työkalu. (Ahola 1995) Strategiaprosessi koostuu strategialinjausten

päättämisestä, toiminnan suunnittelusta ja strategian toteutuksen arvioinnista. Prosessi on jatkuva ja toistuva, ja sen sykli on yleensä vuosittainen tai kvartaalittainen. Strategiaprosessin kuvaaminen on keskeinen strategiaviestinnän haaste. (Mantere ym. 2006) Strategian ymmärtäminen organisaation jokaisella tasolla on kuitenkin tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtää oman roolinsa strategian toteuttajana ja pystyy kytkemään strategian osaksi jokapäiväistä toimintaansa. Ymmärrys myös lisää luovuutta. (Hämäläinen ja Maula 2004)

Organisaation strategian toteuttamisen ongelman ydin on se, että strategian laatijat ja toteuttajat eivät yleensä kohtaa. Strategian viestiminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja esimiesten sekä henkilöstön välillä, mutta antaa samalla mahdollisuuden palautteen antamiseen, mikä voi olla arvokasta tietoa johdolle. (Mantere ym. 2006) Laamasen ym. (2005: 110) mukaan toimintasuunnitelmien ja henkilökohtaisten kehityskeskustelujen avulla strategia voidaan kytkeä osaksi jokapäiväistä toimintaa. Strategian toteuttajina toimivat niin kyynikot, aktivistit kuin kansalaisetkin. Johdon tehtävä on ymmärtää, miten näiden roolien tulisi jakautua organisaatiossa. Strategiset roolit pitäisi aina asettaa johdon ja henkilöstön välisessä vuoropuhelussa, jottei rooli jäisi ulkokohtaiseksi. Olennaista on se, että roolien ja toimenkuvien pitäisi olla linjassa keskenään. Mitä ylemmäksi organisaatiohierarkiassa mennään, sitä tärkeämpi on aktivistin rooli. (Mantere ym. 2006)

Strategian toteutumista arvioitaessa on hyvä muistaa, että maailma muuttuu, suunnitelmat vanhenevat ja niitä laativat erehtyvät ihmiset. Strategiaprosessissa onkin toistuvasti palattava menneeseen ja arvioitava myös tavoitteita itseään. Kun arviointi ja uuden suunnittelu nivotaan yhteen, voidaan strategiassa aidosti tavoitella jatkuvuutta ja strategian kehittymistä. (Mantere ym. 2006)



### 3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä tutkimus on tehty laadullisia menetelmiä hyväksi käyttäen. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiösultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkejä edellisistä ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, jälkimmäisistä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto tai äänimateriaali. (Eskola & Suoranta 1998: 15) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998: 61). Tarkoitus ei kuitenkaan ainoastaan ole kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Kaiken kaikkiaan laadullisessa tutkimuksessa voitaisiin korvata puhe tilastollisesta yleistettävyydestä puheella teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä. Tällöin keskeisiä ovat ne tulkinat, joita aineistosta tehdään. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Eskola & Suoranta 1998: 67 – 68)

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen strategian toteuttamista käytännössä. Strategia voidaan yleisesti ottaen ajatella prosessina, jossa määritellään, mihin suuntaan yrityksen halutaan tulevaisuudessa menevän. Tämä voi käsittää numeerisia tavoitteita, mutta useimmiten ne eivät ole prosessissa keskeisellä sijalla. Tämän vuoksi tilastollinen tutkimus ei olisi tässä tutkimuksessa järkevää, vaan laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan tehdä tarkoituksenmukaisempia tulkintoja aineiston suhteen.

Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on etsiä yrityksen toimintaan liittyvien ongelmien syvempiä syitä. Pfefferin mukaan (1989, viitattu Koskinen ym. 2005: 51) ensin kannattaa tutkia huolellisesti kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö ja luoda siihen teoreettisesti ja metodisesti johdonmukainen näkökulma, ja vasta kun on saatu luotua uutta ymmärrystä, voidaan pyrkiä antamaan neuvoja ja ohjeita toiminnan kehittämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. Muutoin päädytään vain toistamaan normittavan kirjallisuuden omia oletuksia, painotuksia ja ennakkoluuloja. (Koskinen ym. 2005: 51)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus. Harkinnanvaraisen otannan sijasta puhutaan myös harkinnanvaraisesta näytteestä erotukseksi tilastollisista otantamenetelmistä. (Eskola & Suoranta 1998: 18) Oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Siksi on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen. (Eskola & Suoranta 1998: 66)

Tapaus- eli casetutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa. Se voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni. Usein tyydytään tutkimaan yksi tapaus, mutta toisinaan tapauksia on useampia. Tapaustutkimuksissa tyypillisimmin käytettyjä aineistoja ovat varmasti haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksiin voi myös sisältyä osallistuvaa havainnointia silloin, kun tutkija on samalla tutkittavan organisaation jäsen. (Koskinen ym. 2005: 154 – 158)

Tämä tutkimus sai alkunsa mielenkiinnostani yritysten strategiaprosesseja kohtaan. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä yritystä, tai oikeammin konsernia, ja sen yhtä prosessia, eli strategiaprocessia. Strategian toteuttamista käytännössä tutkitaan erityisesti yrityksen kahden suurimman yksikön, tukku- ja suoran kuluttajamyynnin, osalta. Konsernista ja strategiaprocessista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Iittala Group oli tapauskohteeksi luonnollinen valinta, koska olen ollut yrityksessä töissä jo useamman vuoden ajan. Viime vuoden syksyllä sain vastuulleni yrityksen strategisen suunnittelun työkalun vuosikellon pyörittämisen ja kehittämisen, ja asian tutkiminen myös pro gradu –tutkielman muodossa tuntui kiehtovalta ajatukselta. Etenkin minua kiinnosti tutkia sitä, miten strategiatyötä käytännössä tehdään. Tutkimusprosessi alkoi oikeastaan tästä. Tämän jälkeen aloin etsiä tutkimukseen soveltuvaa teoriaa, jota on esitelty luvussa 2. Aineiston keruun aloitin myös jo heti tutkimuksen alussa. Oikeastaan teorian ja aineiston vuoropuheluna minulle alkoi syntyä käsitys tutkimuksen hypoteeseista ja siitä, miten niitä voisi testata.



Tutkimusta ei voida yleistää laajemmalti strategian toteuttamiseen käytännössä, koska tutkimuksessa on kuvattu vain yhden yrityksen tapaa toteuttaa strategiaa. Toisaalta tämä ei ole missään vaiheessa ollut tarkoituksaan, vaan pyrkimyksenä on nimenomaan kuvata Iittala Groupin strategian toteuttamista käytännössä. Aineiston analysoinnin jälkeen palasin takaisin teoriaan: miten saamani tulokset suhtautuivat alkuperäiseen teoriaan ja vahvistivatko tulokset aiempien tutkimusten tuloksia. Tätä kuvataan tarkemmin luvussa 5. Tutkimusprosessi päättyy oikeastaan tämän pro gradu –tutkielman kirjoittamiseen, mutta muutoin prosessi jatkuu tämän jälkeenkin. Yrityksen strategiaa on päivitettävä jatkuvasti, ja Iittala Groupissa vuosikello strategian työvälineenä on ollut käytössä vasta vähän aikaa. Näin ollen strategiaprosessin kehitys yrityksessä jatkuu, ja tämän tutkimuksen voidaan ajatella olevan yksi osa kehittämistyötä.

Useiden lähteiden käyttö sallii monenlaisten seikkojen tutkimisen. Lisäksi se sallii triangulaation, joka parantaa konstruktioiditeettia. Jos eri menetelmät tuottavat saman tuloksen, voidaan tutkijan konstruktiioon luottaa paremmin kuin käytettäessä vain yhtä menetelmää. Tällöin tutkijalla on perusteet väittää, että tulos ei voi johtua menetelmän erityispiirteistä. (Koskinen ym. 2005: 158) Aineistotriangulaatio tarkoittaa sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään (esimerkiksi haastatteluja, aikakauslehtiartikkeleita, kuvanauhoituksia, tilastotietoja ja niin edelleen). Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistohankinta- ja –tutkimusmenetelmillä. (Eskola & Suoranta 1998: 69 – 70)

Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä yhteiskunta- ja taloustieteissä. Tavallisesti erotetaan kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailtavuuden mukaan. Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi, sallii haastateltavalla enemmän vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä. Syvähaastattelu pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteeseen. Puhtaimmillaan syvähaastattelu rakentuu niin, että tutkijalla on lähinnä jokin yleinen mielenkiinnonaihe, josta hän haluaa puhua haastateltavan kanssa. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. (Koskinen ym. 2005: 104 – 105)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistotriangulaatiota. Tutkimuksessa käytetään pääasiassa kirjallisia lähteitä, joita täydennetään teema- ja syvähaastatteluilla. Tämä johtuu siitä, että yrityksen strategian toteuttamisen työkalu vuosikello on kuvattu kirjallisesti, ja myös muuta kirjallista materiaalia on ollut saatavilla. Haastatteluilla täydennetään kuvaa siitä, mistä vuosikello on saanut alkunsa, miten strategiaa toteutetaan käytännössä yksiköissä ja miten strategiaa viestitään. Strategiaprosessia käsitellään periaatteessa konsernin näkökulmasta, mutta koska tutkimuksessa tutkitaan strategian toteuttamista käytännössä, pyritään teemahaastatteluilla porautumaan hieman syvemmälle, lähemmäksi strategian toteuttajia. Koska strategian sisältö on hyvin erilainen eri yksiköissä, on tutkimuksessa kuvattu esimerkinomaisesti vain myyntiyksiköiden, jotka ovat konsernin suurimpia yksiköitä, strategian toteuttamista.

Teema- ja syvähaastatteluja tehtiin tutkimusta varten kolme ja ne tehtiin haastateltavien työhuoneissa ilman keskeytyksiä. Haastattelut nauhoitettiin sekä purettiin tekstiksi. Sen lisäksi kirjoitin jokaisessa haastattelussa omat muistiinpanoni. Teknisten ongelmien vuoksi nauhoitukset tallentuivat vain osittain, ja siksi työssä on käytetty apuna myös omia muistiinpanojani. Jotta varmistetaan, ettei viestiä ole ymmärretty väärin, ovat haastateltavat saaneet kommentoida tekstiä omalta osaltaan. Yksi haastatteluista tehtiin syvähaastatteluna siksi, että haastateltu henkilö Joanna Linnermo-Kumpuoja (Group Communications Manager) on sekä toimitusjohtajan assistentti että viestijä ja siksi tietää hyvin, mitä organisaatiossa tapahtuu ja tuntee paljon organisaation henkilöitä. Näin ollen hän pystyy kertomaan myös siitä, miten vuosikelloon organisaatiossa suhtaudutaan ja miten hyvin se toimii tarkoituksessaan. Tällaisia asioita ei ole kuitenkaan helppo kertoa vastaamalla suoriin kysymyksiin, ja siksi kyseisessä haastattelussa toimi paremmin syvähaastattelutyypinen tilanne.

Teemahaastatteluja tehtiin kaksi ja niissä käytettiin apuna kysymysrunkoja (liitteet 1 ja 2), joista tutkija ja haastateltava saivat kuitenkin poiketa vapaasti. Iittala Groupin myyntiyksiköt jakautuvat kahteen eri haaraan, tukku- ja suoraan kuluttajamyyntiin. Teemahaastattelujen haastateltavat Elina Björklund (Group Director) ja Thomas Enckell (Group Director) ovat näiden liiketoiminta-alueiden johtajat. Sen lisäksi Björklund oli aikaisemmin vastuussa vuosikellosta ja voidaan sanoa, että hän on luonut vuosikellomallin Iittala Groupissa.



Linnermo-Kumpuoja on työskennellyt Iittalassa 10 vuotta, Björklund vajaa neljä vuotta ja Enckell 19 vuotta.

Kirjallisten lähteiden ja haastattelujen lisäksi käytän tutkimuksessa apuna omaa havainnointiani, koska vastaan Iittala Groupissa strategiaprosessista ja sen kehittämisestä. Täten minulla on keskeistä tietoa vuosikellosta ja siitä, miten se käytännössä toimii. Lisäksi käytän apuna muistiinpanojani strategiaan ja vuosikelloon liittyvistä keskusteluista Iittala Groupin toimitusjohtajan kanssa sekä erilaisista muista vuosikelloon liittyvistä kokouksista, joissa esimerkiksi yrityksen johtoryhmä on ollut koolla. Omaa havainnointiani olen käyttänyt apuna lähinnä kehitysehdotusten raportoinnissa luvussa 5.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998: 138) Yhden opinnäytteen puitteissa on vaikea noudattaa tieteellisen raportin vaatimaa analysoinnin ja argumentoinnin huolellisuutta, jos samalla pyritään ratkaisemaan jokin kohdeyrityksen ongelma. Usein käy niin, että ongelman ratkaisu ohjaa tutkimusasetelmaa ja aineiston tulkintaa. Tämä johtuu siitä, että tarjolla oleva liikkeenjohtokirjallisuudesta tai oppikirjoista sovellettu toimintamalli tai viitekehys olettaa usein yrityksen kriittisten tilanteiden taustalle tietyntapaiset ongelmat, joihin se sitten voi tarjota omia ratkaisujaan. (Koskinen ym. 2005: 51)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tehtävien haastatteluiden tulkintaan sovelletaan usein faktanäkökulmaa. Haastateltavat esitellään kertomalla heitä kuvaavia taustatietoja, jotka on pääosin saatu haastattelutilanteesta. Usein analyysin kohteena on se, miten eri haastateltavat kokevat tai tulkitsevat jonkin asian, mitä myös voi pitää faktanäkökulmana haastattelupuheeseen sikäli, että haastateltavien edellytetään puhuvan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja tuntemuksistaan. (Koskinen ym. 2005: 51 – 52)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ratkaista mitään kohdeyrityksen ongelmaa, vaan kuvata kohdeyrityksen strategian toteuttamista käytännössä ja esittää siihen kehittämisehdotuksia. Yrityksestä saatua aineistoa, niin kirjallista kuin haastatteluja, analysoidaan tässä tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta. Aineistoa on pyritty tulkitsemaan

mahdollisimman laajasti, koska aineiston tapausjoukko on suhteellisen pieni. Aineiston analyysin lähtökohtana on yrityksestä saatu kirjallinen materiaali, kuten vuosikellon yleiskuvaus, ja tätä vasten on sitten peilattu haastatteluista saatua tietoa. Voidaan sanoa, että ensimmäinen työhypoteesini on syntynyt kirjallista aineistoa lukiessani, ja tätä hypoteesia olen testannut ensimmäinen kerran jo haastattelutilanteissa. Haastatteluja on tulkittu faktanäkökulmaa soveltamalla, koska ei ole ollut mitään syytä olettaa haastateltujen puhuvan muuten kuin rehellisesti ja avoimesti. Myöhemmin haastatteluja tulkitessani olen testannut hypoteesien toimivuutta ja tarvittaessa muuttanut tai yleistänyt niitä. Lopuksi hypoteesit on rakennettu niin, ettei aineistosta ole enää löytynyt merkittäviä poikkeuksia tulkintaan.

Faktanäkökulmasta katsoen tutkimuksen onnistumisen kriteerinä pidetään sitä, miten hyvin ja virheittä kohde onnistutaan kuvaamaan ja myöhemmin selittämään. Tällöin esimerkiksi aineiston virheiden minimointi on olennaisen tärkeä tutkimuksen luotettavuutta lisäävä seikka. Myös yleistämistä koskevat kysymykset ovat tällaisesta näkökulmasta katsoen olennaisen tärkeitä tutkimuksen luotettavuuden ja hyödyllisyyden kannalta. (Koskinen ym. 2005: 72 – 73) Eskolan ja Suorannan (1998: 17) mukaan objektivistiset ohjeet tutkimuksen tekemisessä voi unohtaa, kun taas kukaan ei kiellä olemasta mahdollisimman objektiivinen, jos objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan, arvostuksiaan ja niin edelleen tutkimuskohteeseen. Vaikka sopii epäillä, onko tämäkään lopulta mahdollista, voi ainakin yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa. Tutkimuksen lähtökohta voi kuitenkin olla erilainen: jos tutkijalla on jonkinlainen asenne jo tutkimuksen alkaessa, on tämä mainittava raportissa. Tutkijan tulisi myös tiedostaa kaikki tutkimukseen liittyvä subjektiivisuus, mikä ei tietenkään ole 100 % mahdollista mutta tavoiteltavaa.

Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetin lajeina pidetään minimaalisesti sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus. Laadullisessa kirjallisuudessa sekä validiteetin että reliabiliteetin käsitteiden mielekkyyttä on epäilty. Sen sijaan yksinkertaisinta olisi ehkä puhua



tutkimuksen laadusta ja ajatella, että tutkimuksessa pitää koko ajan harrastaa systemaattista laaduntarkkailua. (Koskinen ym. 2005: 254 – 257)

Tähän tutkimukseen on sovellettu Lincolnin ja Guban (1985, viitattu Koskinen ym. 2005: 256 – 257) kriteerejä seurattavuudelle keskeisenä tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä (tarkemmin, kts. Koskinen ym. 2005: 256 – 257). Luotettavuutta on parannettu käyttämällä useita menetelmiä (kirjallinen materiaali, haastattelut ja oma havainnointi), tekemällä arviointia jo tutkimuksen aikana sekä analysoimalla aktiivisesti erilaisia mahdollisia poikkeamia. Tutkimuskohteesta on pyritty antamaan mahdollisimman tarkka kuvaus, jotta aineistoa voitaisiin käyttää hyödyksi myös tutkimuksen ulkopuolella. Toisaalta on huomattava, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut tehdä yleispätevää kuvausta strategian toteuttamisesta käytännössä, vaan nimenomaan tutkia strategiaprosessia käytännössä kohdeyrityksessä. On tiedostettava, että eri yrityksissä strategiaprosessit voivat olla hyvinkin erilaiset, ja siten yleistettävyys muihin yrityksiin ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista. Sen sijaan tarkkaan valituilla haastatteluilla sekä kirjallisella aineistolla on pyritty varmistamaan se, että tutkimuksen tulokset voidaan yleistää koskemaan koko kohdeyritystä ja etenkin sen myyntiyksiköitä, kuten aiemmin tässä luvussa on rajattu.

Reliabiliteettia eli riippuvuutta on parannettu tutkimuksen huolellisella dokumentoinnilla siten, että kaikki kohdeyrityksestä saatu kirjallinen aineisto on säilytetty ja haastattelut litteroitu sanatarkasti (jättäen kuitenkin pois esimerkiksi täytesanoja). Haastatteluissa on havainnoitu samaa asiaa usealta eri kantilta, ja haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta tehtyjä havaintoja on varmistettu keskenään. Käsitykseni haastatteluissa tehdyistä havainnoista on vielä varmistettu oikeiksi siten, että haastateltavat ovat saaneet lukea ja kommentoida tutkimusraportin tekstiä. Tällä tavoin on vahvistettu myös havaintojen toistettavuutta sekä pystytty varmentamaan tutkimuksen laatua. Olen pyrkinyt säilyttämään tutkimuksessa neutraalisuuden, mutta kuten aiemmin on esitetty, olen organisaatiossa vastuussa strategiaprosessista ja sen kehittämisestä, ja täten minulla voi olla erilaisia tiedostamattomia ennakkoluuloja strategiaprosessiin ja sen toteuttamiseen liittyen. Olen pyrkinyt tunnistamaan ja kuvaamaan näitä ennakkoluuloja tutkimusten löydösten yhteydessä, mutta voi olla, että en ole pystynyt tunnistamaan näitä kaikkia. Arvioisin kuitenkin, ettei näillä ole merkittävää vaikutusta tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

## 4. STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN IITTALA GROUPISSA

### 4.1. Iittala Group toimialallaan

Iittala Group on johtava kodintuotealan yritys, joka tarjoaa laajan valikoiman moderneja skandinaavisia design-tuotteita. Yritys suunnittelee, valmistaa, markkinoi ja myy brändättyjä kodin- ja sisustustuotteita, kuten lasia, posliinia, keitto- ja paistoastioita sekä aterimia. Yritys on markkinajohtaja Ruotsissa ja Norjassa sekä vahva markkinajohtaja Suomessa edustamissaan tuotekategorioissa. Suurin osa yrityksen liikevaihdosta sen kotimarkkinoilla Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa on peräisin myynnistä tukku- ja jälleenmyyjille. Kansainvälisillä markkinoilla yrityksen kohdemarkkinat on jaettu painopistemaihin ja muihin vientimaihin. Painopistemaissa, joita nykyisin ovat Hollanti, Belgia ja Saksa, kasvua haetaan laajentamalla yrityksen omaa Iittala-myymläkonseptia. Muilla vientimarkkinoilla, joista tärkeimmät ovat Iso-Britannia, Japani ja Yhdysvallat, yritys myy tuotteitaan pääasiassa perinteisemmin eli esimerkiksi edustajien kautta tai maahantuojille. (Iittala Group 2007c: 41) Yrityksestä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2.

Iittala Groupin markkinoinnin ja tuotekehityksen kohderyhmänä ovat premium-kuluttajasegmentti sekä keskituloisten kuluttajasegmentti. Näihin segmentteihin on katsottu kuuluvan yli 35 000 dollaria vuodessa ansaitsevat kotitaloudet. Kotimarkkinoilla tähän segmenttiin kuuluu noin 60 % kaikista kotitalouksista. Toisaalta yrityksen näkemys on, että sen tuotteet ovat suosittuja myös laajemmin johtuen yrityksen merkittävästä markkina-asemasta, tunnetuista brändeistä ja pitkäaikaisesta toiminnasta kotimarkkinoilla. Kansainvälisillä markkinoilla yritys panostaa nimenomaan premium-kuluttajasegmenttiin, johon kuuluvien kotitalouksien arvioidaan ansaitsevan vuodessa yli 50 000 dollaria. Länsi-Euroopassa tähän segmenttiin kuuluu noin 40 % kaikista kotitalouksista. (Iittala Group 2007c: 41)

Valtaosa Iittala Groupin tuotteiden ostajista on naisia. Yrityksen tyypillinen asiakas on korkeasti koulutettu kaupungissa asuva nainen, joka on kiinnostunut sisustamisesta sekä kodintuotteista. Hän tekee harkittuja ja yksilöllisiä valintoja ja edellyttää laatua, aitoutta sekä erinomaista toimivuutta ja muotoilua. Hinta ei yleensä ole ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä. Tutkimusten mukaan kuluttajat tekevät ostopäätöksiä yhä useammin eri tuoteryhmiin



kuuluvien tuotteiden välillä niin, että he ostavat mielellään laadultaan kohtuullisen massatuotteen edullisesti tietystä tuoteryhmästä voidakseen ostaa toisesta ryhmästä kalliimman laatutuotteen, jolla on heille henkilökohtaista merkitystä. Tällaista käyttäytymistä kutsutaan usein englanninkielisellä termillä ”Trading up, trading down” tai kuluttajamarkkinoiden polarisoitumiseksi. Kun kuluttajat valikoivat tällä tavoin tuotteita eri tuoteryhmistä, heidän uskotaan maksavan korkeamman hinnan mieluummin tuotteista, jotka ovat heille tärkeitä tai joilla on heille henkilökohtaisesti merkitystä. Boston Consulting Group on antanut näille nykyisin suuren kuluttajaryhmän ulottuvilla oleville hinnakkaille tuoteryhmille yleisnimen arjen luksus (”new luxury”). Tähän trendiin voidaan lukea eri tuoteryhmistä muun muassa autot, kellot, urheiluvälineet, kodin viihde-elektroniikka, keittiökoneet, keitto- ja paistoastiat sekä sisustustuotteet. Segmenttiin luetaan kuuluviksi myös tietyt palvelut, kuten matkailu- ja lomapalvelut sekä laaturavintolat. Boston Consulting Groupin mukaan arjen luksus –segmenttiin kuuluvien tuotteiden tai palveluiden osuus tuoteryhmän volyymistä on tyypillisesti 20 %, liikevaihdosta 40 % ja voitoista 60 %. Saman tutkimuksen mukaan tähän segmenttiin luettavien tuotekategorioiden arvon arvioitiin olevan 400 miljardia dollaria vuonna 2004 Yhdysvalloissa. Markkinoiden arvioidaan olevan Euroopassa suunnilleen samaa kokoluokkaa. Ilmiö on selvästi havaittavissa ja kasvussa Isossa-Britanniassa, Espanjassa, Skandinaviassa ja useimmissa muissa Pohjois-Euroopan maissa. (Iittala Group 2007c: 44 – 45)

Markkinoiden polarisoituminen on vaikuttanut kulutustavaroiden vähittäismyyntiin. Vähittäismyyjät pyrkivät saamaan mittakaavaetuja, mikä on johtanut alan keskittymiseen, ketjukonsepteihin ja keskimääräisen myymäläpinta-alan kasvuun. Suuret vähittäismyyntiketjut tarjoavat usein omia kohtuuhintaisia tuotemerkkejään, mutta voidakseen laajentaa valikoimaansa eri tuoteryhmissä ne yleensä tarvitsevat myös premium-segmentin toimittajia, joiden tuotteet on kohdistettu hyvätuloisemmille kuluttajasegmenteille. Premium-tuotteiden toimittajilta edellytetään puolestaan tunnettuja brändejä, laadukkaita tuotteita, toimituskykyä ja kohdallaan olevaa hinnoittelua, jotta ne saisivat tuotteensa näiden vähittäismyyntiketjujen valikoimaan. Iittala Group on kotimarkkinoillaan pystynyt vastaamaan näihin edellytyksiin. Samaan aikaan esiin ovat nousseet maailmanlaajuiset premium-brändimyymläkonseptia toteuttavat ketjut, jotka myyvät eri tuoteryhmiä. Tätä brändien vähittäismyyntiin perustuvaa trendiä kutsutaan englanniksi termillä ”retailisation”. Trendi perustuu siihen, että ostopäätökset tehdään yhä useammin myymälöissä. Kuluttajabrändit ovat siis ”siirtymässä vähittäismyyntiin”. Retailisation-termi kuvaa

maailmanlaajuista ilmiötä, jossa brändien omistajat kehittävät tiukasti konseptinmukaisia omia brändejä tukevia vähittäismyymälöitä. Trendin syynä on halu kontrolloida brändien näkyvyyttä ja imagoa, vähittäismyynnin sijaintia ja tuotteiden esillepanoa myyntipaikassa. (Iittala Group 2007c: 45 – 46)

Iittala Groupin toimialalla trendit kuluttajakäyttäytymisessä ovat tärkeitä. Tällä hetkellä vallalla olevia, yrityksen kannalta olennaisia trendejä, ovat:

- Heräteostokset, sillä kuluttajat ostavat kulutustavaroita tai palveluita yhä useammin oman tai jonkun toisen mielihyvän takia tarpeeseen perustuvan ostamisen sijasta.
- Pieniä ylellisyyksiä, joka on heräteostoksiin liittyvä trendi, jolla tarkoitetaan pienten ylellisyystavaroiden ostamista lahjaksi tai tuomaan mielihyvää arkeen.
- Aktiiviset kuluttajat ja yhtenäistyvät makutottumukset, sillä kuluttajilla on internetin käytön ja matkustuksen yleistymisen myötä käytettävissään aiempaa merkittävästi enemmän tietoa brändeistä, tuotteista ja hinnoista. Kuluttajat ovatkin entistä hinta- ja bränditietoisempia, ja monissa tuotekategorioissa kuluttajien maku ja kuluttajasegmentit ovat yhdenmukaistumassa yleismaailmallisesti. (Iittala Group 2007c: 46)

Useimmat kodintuotteiden kulutustrendit, kuten värien valinta, noudattavat laajempien sisustustuotemarkkinoiden yleisiä trendejä. Kodintuotteisiin vaikuttavatkin enemmän myös muotitrendit ja se, että kuluttajat pyrkivät kehittämään kotinsa sisustusta yhä useammin oman persoonansa mukaiseksi, mikä lisää brändituotteiden kysyntää kodinsisustusmarkkinoilla.

Iittala Groupille ja sen tuotevalikoiman kehittymiselle tärkeitä kodintuotealan trendejä ovat:

- Koti turvasatamana, sillä kotien merkitys kuluttajille kasvaa. Sisustaminen ja kodin uudistaminen korvaavat osittain muuttamisen uuteen asuntoon.
- Keittiö keskipisteenä, sillä keittiöstä on tullut kodin keskeisin huone erityisesti Iittala Groupin kotimarkkinoilla. Lisäksi ruoanlaitto on nykyisin suosittu harrastus ja seurustelutapa. Kodintuotteita vaihdetaan myös aiempaa useammin uuden ilmeen takia eikä siksi, että ne olisivat vanhoja tai kuluneita.
- Luova yhdisteleminen, sillä värien ja kuvioiden vapaan yhdisteltävyyden merkitys kasvaa sisustuksessa ja kattauksessa. Trendiä edistää kuluttajien



halu ilmaista itseään yksilöllisen muotoilun kautta. Laajojen astiastojen kerääminen ei enää kiinnosta kuluttajia samassa määrin kuin aiemmin, vaan kuluttajat ostavat tuotteita yhä useammin mix and match –mallin mukaan eli yhdistelevät niitä itselleen sopivalla tavalla. Tällöin kodintuotteiden valmistajien on pystyttävä hallitsemaan tuotevalikoimaansa dynaamisesti. (Iittala Group 2007c: 48)

Iittala Groupilla on tärkeimmässä premium-kuluttajasegmentissään vain muutama varsinainen kilpailija, jotka tarjoavat moderneja skandinaavisia designtuotteita. Samoilla maantieteellisillä markkinoilla on kuitenkin useita toimittajia, jotka tarjoavat vastaavanlaisia tuotteita joko samassa kuluttajasegmentissä tai sitä sivuavissa segmenteissä. Vaikka kaupan omiin tuotemerkkeihin kuuluvat edullisemmat tuotteet houkuttelevatkin yleensä sellaisia kuluttajia, jotka eivät osta yrityksen korkeammin hinnoiteltuja tuotteita, kauppojen omat tuotemerkit kilpailevat kuitenkin yrityksen kotimarkkinoilla yrityksen tiettyjen tuotemerkkien kanssa. Yrityksen tunnetuimpia kilpailijoita ovat mm. Villeroy & Boch, Tefal ja New Wave Group. Toisaalta kuluttajat tekevät monesti ostopäätöksiä myös kodintuotteiden ja muiden kulutustavaroiden ja palveluiden, kuten vaatteiden, kellojen, urheiluvälineiden, kodin viihde-elektroniikan, matkojen ja ravintolakäyntien, välillä. Tärkeimmässä premium-kuluttajasegmentissä heräteostokset ovatkin Iittala Groupille tärkeä mahdollisuus. (Iittala Group 2007c: 48 – 49)

Iittala Group kilpailee myös myymälätilasta, joten sen on pystyttävä tarjoamaan kilpailukykyinen vähittäismyyntikonsepti, joka tuottaa myymälätilan omistajalle tai vuokralaiselle riittävästi voittoa. Vähittäismyyntikonseptin tulisi houkutella asiakkaita tavarataloissa, ostoskeskuksissa, lentokentillä ja muissa vastaavissa tiloissa sijaitseviin myymälöihin. Yritys kilpailee myymälätilasta muiden vähittäismyyntikonseptien kanssa – myös niiden, jotka eivät välttämättä edusta samoja tuotekategorioita kuten esimerkiksi vaatteet, korut ja kodin viihde-elektroniikka. (Iittala Group 2007c: 49)

#### **4.2. Iittala Group yrityksenä**

Iittala Group on johtava skandinaavinen design-yritys, joka suunnittelee, valmistaa ja myy kodin- ja sisustustuotteita. Yritys on alansa johtava yritys kodintuotteissa kotimarkkinoillaan

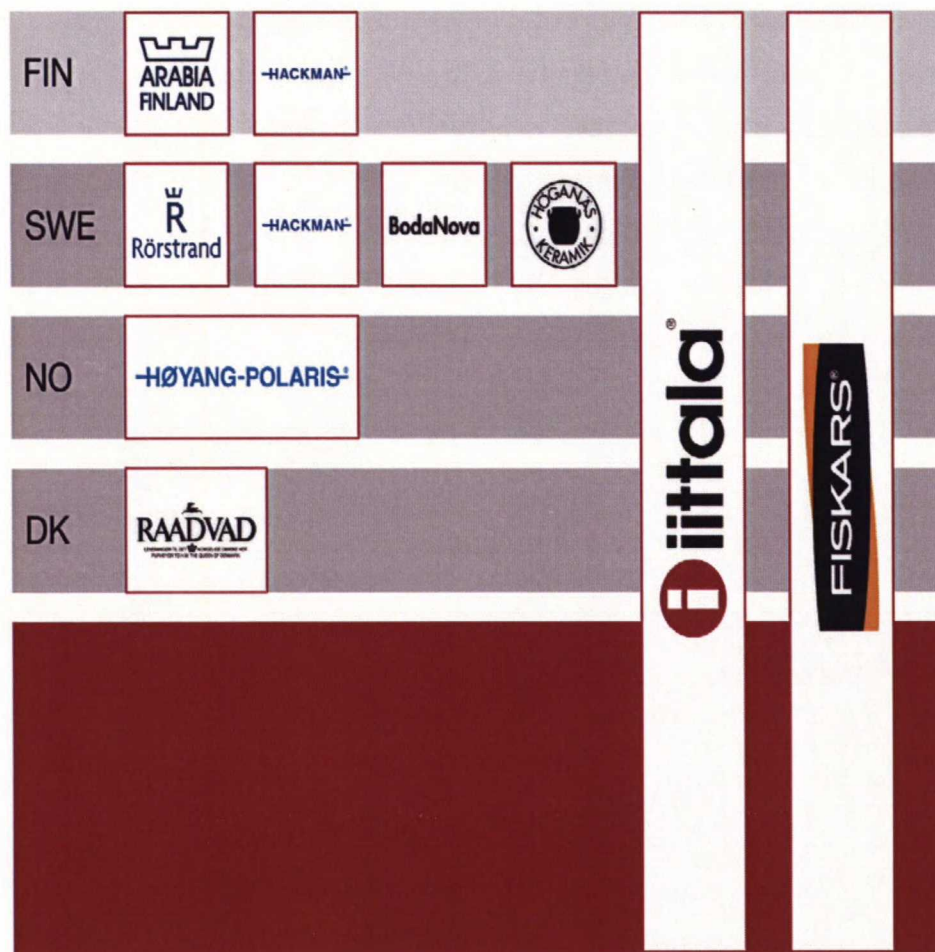
Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. (Iittala Group 2008c) Iittala Groupilla on vahva kokemus kodintuotteiden muotoilussa, mutta viime vuosina sen liiketoiminnan ja strategian kehittämisen painopisteinä ovat olleet vähittäismyynnin kehittäminen, brändinhallinta, tuotannon tehokkuus sekä liiketoiminnan kansainvälistäminen Iittala-myymläkonseptin avulla. (Iittala Group 2007c: 5) Iittala Groupin liikevaihto vuonna 2007 oli 200,3 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli 1 443 työntekijää. 31.8.2007 yritys siirtyi kansainvälisen Fiskars-konsernin omistukseen. (Iittala Group 2008c)

Iittala Groupin brändeillä on pitkät perinteet skandinaavisessa muotoilussa (Iittala Group 2007c: 5). Iittala Groupin kotimarkkinat ovat Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska, joissa sen brändejä ovat Iittala, Arabia, Hackman, Höganäs Keramik, Rörstrand, BodaNova, Høyang-Polaris, Fiskars ja Raadvad (Iittala Group 2008c). Yritys pyrkii positioimaan kaikki brändinsä niin, että ne houkuttelevat laatu- ja tietoisuudesta premium-asiakasryhmää. Toisaalta yrityksen kotimarkkinoilla sen tuotteet ovat suosittuja myös laajemmin johtuen yrityksen merkittävästä markkina-asemasta ja vahvoista brändeistä. Iittala-brändi on yrityksen keskeisin brändi, ja se sisältää tuotteita eri tuoteryhmistä, kuten lasia, posliinia, keitto- ja paistoastioita, aterimia sekä sisustustuotteita. Iittala-brändin tuotteet on suunniteltu täydentämään toisiaan, joten kuluttajat voivat yhdistellä niitä kokonaisuuksiksi mielensä mukaan. Iittala Groupin tavoitteena on Iittala-brändin tuotteiden yhtenäinen visuaalinen esillepano Iittala-myymlöissä ja muissa myyntipisteissä. Yritys pyrkii kehittämään Iittala-brändin tuotevalikoimaa jatkuvasti, enenevässä määrin myös sisustustuotteissa. Yritys uskoo, että Iittala-myymläkonseptilla on avainrooli Iittala-brändin kansainvälisen aseman vahvistamisessa. (Iittala Group 2007c: 5)

Iittala Group käyttää kotimarkkinoillaan Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa erilaisia strategioita ja jakelukanavavaihtoehtoja kuin kansainvälisillä markkinoilla (Iittala Group 2008c). Kotimarkkinoilla yritys noudattaa usean kanavan jälleenmyyntistrategiaa ja myy laajaa tuotevalikoimaa eri kuluttajasegmenteille jälleenmyyjien, kuten tavaratalojen ja erikoismyymlöiden, kautta sekä omissa myymlöissään. Kansainvälisillä markkinoilla yritys noudattaa vahvaan keskittymiseen perustuvaa strategiaa, jonka mukaisesti yritys myy vain Iittala-brändin tuotevalikoimaa tärkeimmille kuluttajasegmenteille, rajoitetuilla maantieteellisillä markkinoilla ja valikoitujen jälleenmyyntikanavien kautta. Iittala Groupin tavoitteena on enenevässä määrin myydä tuotteitaan suoraan kuluttajille omien ja yrityksen hallinnoimien vähittäismyyntipisteiden kautta. (Iittala Group 2007c: 5 – 6) Yrityksellä on Iittala-myymlöitä kotimarkkinoidensa lisäksi Hollannissa, Belgiassa, Saksassa ja



Englannissa (Iittala Group 2008c). Iittala Group myy tuotteitaan myös perinteisen viennin kautta ja suurimmat perinteisen viennin kohdemarkkinat ovat Yhdysvallat, Japani ja Iso-Britannia (Iittala Group 2007c: 6). Kaiken kaikkiaan Iittala-tuotteita myydään yli 50 eri maassa. Yritys myy kansainvälisillä markkinoilla myös hieman Fiskars-brändätyjä tuotteita. (Iittala Group 2008c) Yrityksen kaksiosainen liiketoimintamalli voidaan kuvata seuraavan kuvan avulla:



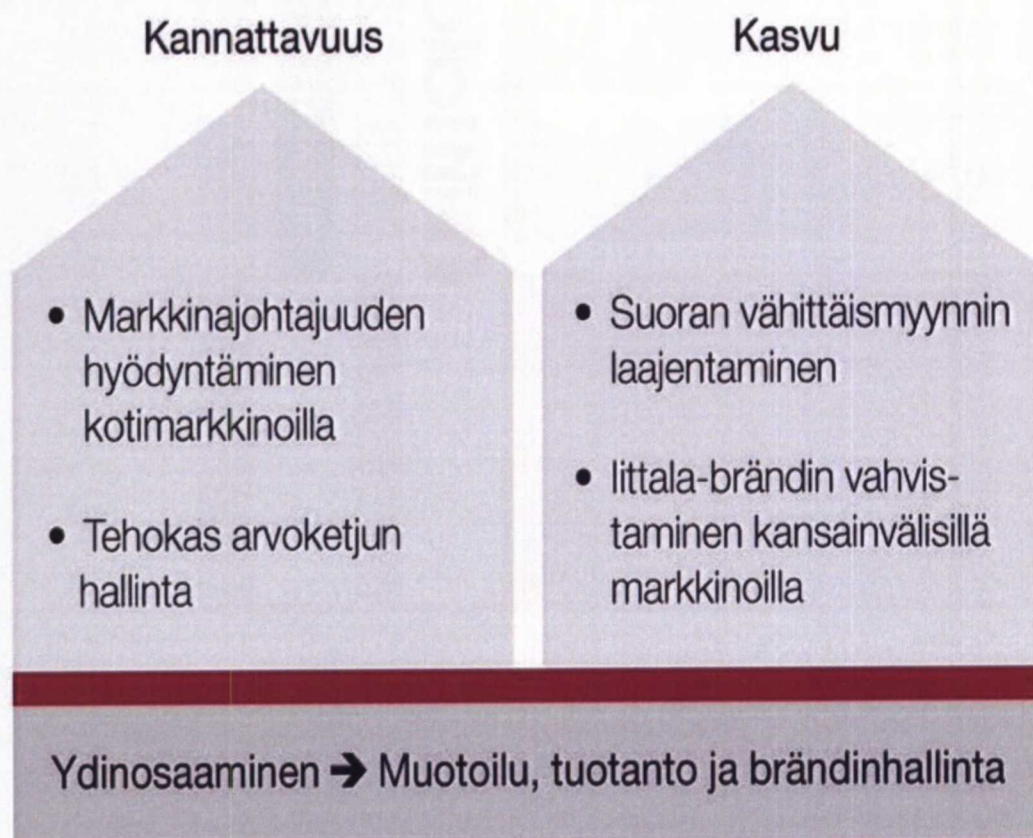
Kuva 4.1. Iittala Groupin kaksiosainen liiketoimintamalli. (Iittala Group 2008c)

Iittala Groupin filosofia on, että yrityksessä uskotaan, että vastapainona kertakäyttökulutukselle ihmiset arvostavat asioita, jotka on suunniteltu hyvin ja tehty kestäväksi sekä aikaa että vaihtuvia trendejä. Yrityksen visio koostuu kolmesta osasta: 1) Yrityksen tavoitteena on olla johtava kodintuotteisiin ja sisustukseen erikoistunut skandinaavisen muotoilun yritys. 2) Yritys kehittää alansa houkuttelevimmat tuotteet ja tarjoaa elämyksellisiä ostokokemuksia. Näin yritys uskoo pääsevänsä osaksi asiakkaidensa

elämää. 3) Yritys mittaa menestystään myymäläkonseptinsa tehokkuudella sekä asiakkaidensa ja henkilöstönsä tyytyväisyydellä ja sitoutuneisuudella. Iittala Groupin arvot ovat avoimuus, kunnioitus, jatkuva kehittäminen ja asiakaslähtöisyys. Yrityksessä uskotaan, että valinnat ja asenne perustuvat yhteisiin arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa myös käytännön asioissa. (Iittala Group 2008c)

Iittala Groupin strategisena päämääränä on muuttaa yritys perinteisestä teollisesta toimijasta kuluttajalähtöiseksi vähittäismyynnin osaajaksi. Yritys on määritellyt, että sen ydinosamisalueita ovat muotoilu, tuotanto ja brändinhallinta. Yrityksen tavoitteena on kiistaton tuotejohtajuus. Pitkällä aikavälillä Iittala Group pyrkii parantamaan kannattavuuttaan ja tavoittelee markkinoita vahvempaa kasvua. (Iittala Group 2008c)

Yrityksen strategiaa voidaan kuvata lyhyesti seuraavalla mallilla:



Kuva 4.2. Iittala Groupin strategiamalli. (Iittala Group 2008c)



Brändien hallinta on olennainen osa arvoketjun hallinnan jokaista vaihetta. Iittala Groupin brändinhallinnan tavoitteena on varmistaa kuluttajalle sama brändikokemus kaikissa kuluttajakohtaamisissa: tuotteen designissa ja laadussa, tuotevalikoimassa, markkinoinnissa, jakelutievalinnoissa sekä myymälöiden esillepanossa ja palvelutapahtumassa.

Brändinhallinnan tärkein tehtävä on vahvistaa kuluttajan suhdetta brändiin jokaisessa kohtaamisessa. (Iittala Group 2006b: 12) Iittala Group käyttää tuotteidensa suunnittelussa monipuolisia, visionäärisiä ja kansainvälisiä muotoilijoita ja freelancereita. He toimivat työssään Iittala Groupin arvojen mukaisesti. Yrityksessä uskotaan, että maailmankuulut muotoilijat tuovat oman näkökulmansa yrityksen toimintaan. Muotoilijat suunnittelevat tuotteita yhteistyössä yrityksen kanssa – he tuntevat yrityksen muotoilufilosofian ja brändiperinnön sekä toimivat läheisessä yhteistyössä yrityksen tuotekehityksen kanssa. (Iittala Group 2008c) Käsityön ammattilaisten, tuotanto- ja materiaaliosaamisen sekä brändinhallinnan tarkasti määriteltujen tuotekonseptien avulla yritys yhdistää muotoilijoiden ideat kuluttajien toiveisiin. Iittala Groupin strategisena päämääränä on ylläpitää kiistaton tuotejohtajuus skandinaavisessa muotoilussa. (Iittala Group 2007d: 8)

Iittala Groupin tuotantoperinteen juuret ovat käsityötaidossa. Tänä päivänä useita taide- ja muotoilutuotteita valmistetaan käsityönä yrityksen omissa tuotantolaitoksissa. Iittala Groupilla on kuusi tuotantolaitosta, jotka sijaitsevat Suomessa ja Ruotsissa (Iittala Group 2008c). Tuotteita, joiden materiaalin osalta Iittala Groupilla on erityistä tuotanto- ja tekniikkaosaamista, kuten värillinen posliini ja värilasi, valmistetaan pääosin omissa tuotantolaitoksissa. Tämä antaa joustavuutta valmistaa lyhyitä sarjoja kausittain vaihtuvissa väreissä. Kustannustehokkuuden parantamiseksi yritys on ulkoistanut tuotantoaan kasvavassa määrin tarkasti valituille eurooppalaisille ja aasialaisille valmistajille. Koska yrityksen tuotteet ovat tunnettuja korkeasta laadustaan, yritys valvoo säännöllisesti ulkoistettujen tuotteiden laatua sekä muita tuotantostandardeja. (Iittala Group 2007c: 6)

Yrityksen oman tuotannon rooleja ovat:

- erityisosaaminen,
- tuotannon joustavuus,
- yhteistyö muotoilijoiden kanssa sekä
- nopea reagointi kysynnän vaihteluihin.

Yrityksen hankinnan roolit ovat:

- kustannustehokkuus,

- uudet materiaalit ja teknologiat sekä
- lisäkapasiteetti sesonkihuippuina. (Iittala Group 2008c)

Iittala Group pyrkii ydinosaamisalueidensa ja tärkeimpien vahvuuksiensa avulla edelleen parantamaan kannattavuuttaan sekä tavoittelee vakaata pitkäaikaista kasvua. Yrityksen tämänhetkiset avainvahvuudet ovat:

- kodintuotteiden markkinajohtajuus kotimarkkinoilla,
  - moderniin skandinaaviseen muotoiluun pohjautuva tasapainoinen tuotevalikoima, joka muodostuu tunnetuista klassikoista ja uusista tuotteista,
  - arvostetut brändit ja vahva brändinhallinta,
  - vähittäiskaupan asiantuntemus sekä
  - kyky toteuttaa valittua strategiaa, mikä näkyy taloudellisessa tuloksessa.
- (Iittala Group 2007c: 6)

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi yritys on laatinut yksityiskohtaisen strategian, joka perustuu seuraaviin avaintekijöihin:

a) Markkinajohtajuuden hyödyntäminen kotimarkkinoilla

- Uusien innovatiivisten tuotteiden kehittäminen valituille kohderyhmille,
- asiakaskunnan säilyttäminen ja laajentaminen,
- myynnin lisääminen tehokkaan ja laajan jakelun avulla sekä
- kaikkien brändien ja niiden omien identiteettien edistäminen.

b) Tehokas arvoketjun hallinta

- Tuotekehitys-, tuotanto-, jakelu- ja myyntiprosessin hallinnan parantaminen sekä
- tuotannon tehostaminen ulkoistamisen avulla.

c) Suoran vähittäismyynnin laajentaminen

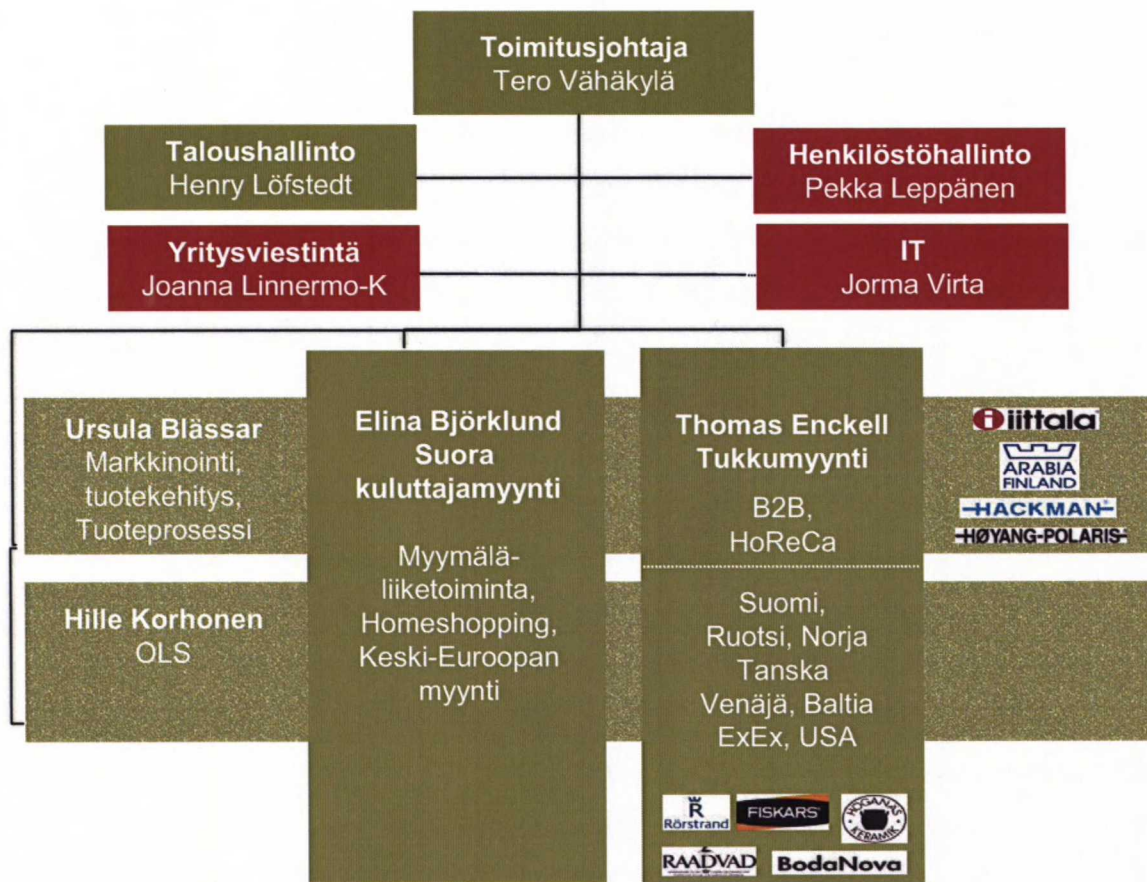
- Myynnin lisääminen Iittala-myymälöissä ja muissa myymälöissä; tavoitteena nostaa vähittäismyynnin osuus 40 %:iin liikevaihdosta pitkällä aikavälillä.

d) Iittala-brändin vahvistaminen kansainvälisillä markkinoilla

- Kansainvälinen laajentuminen avaamalla Iittala-myymälöitä maantieteellisillä painopistemarkkinoilla sekä
- Iittala-brändin tuotevalikoiman laajentaminen. (Iittala Group 2007c: 6)



Iittala Groupin johtoryhmässä on tällä hetkellä kuusi henkilöä, jotka on merkitty seuraavaan organisaatiokaavioon (Kuva 4.3) vihreällä.



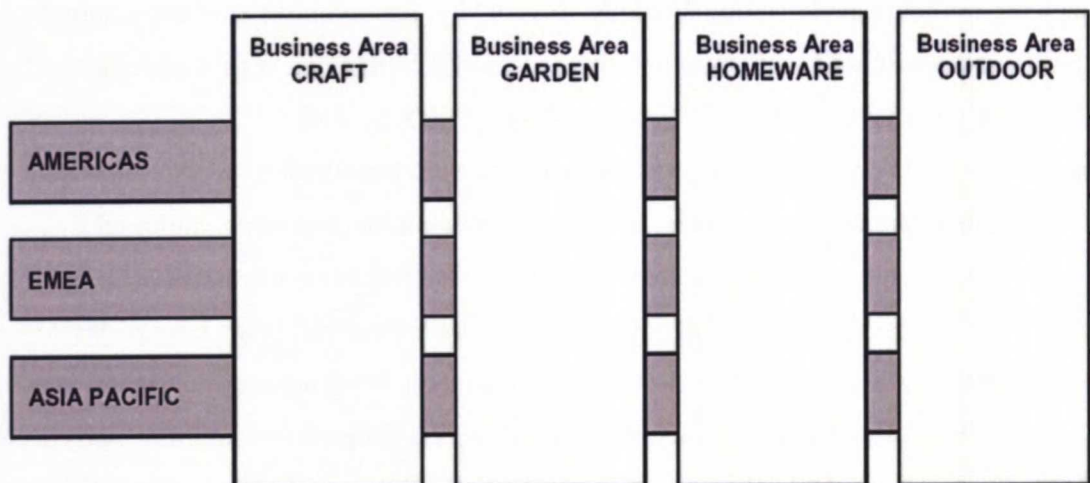
Kuva 4.3. Iittala Groupin organisaatiokaavio. (Iittala Group 2008b)

Kyseinen organisaatiokaavio otettiin käyttöön 10.9.2007 ja sen tavoitteena on tukea entistä paremmin yrityksen strategiaa. Suoran kuluttajamyynnin kehittäminen ja kasvattaminen on Iittala Groupin strategian ja kilpailukyvyn kannalta keskeistä, ja siksi organisaatiouudistuksella oli tarkoitus vahvistaa suoran kuluttajamyynnin asemaa. Toisaalta tavoite oli myös säilyttää terve tasapaino tukku- ja suoran kuluttajamyynnin välillä sekä säilyttää hyvä yhteistyö tukkumyynnin asiakkaiden kanssa. Täten myyntivastuut jaettiin uudessa organisaatiossa suoraan kuluttajamyyniin ja tukkumyyniin. (Iittala Group 2007b) Suora kuluttajamyyni käsittää Iittala Groupin myymäläliiketoiminnan, eli Iittala storet ja tehtaanmyymälät kaikissa maissa sekä Web storen eli verkkokauppaliiketoiminnan (kaaviossa Homeshopping), joka toistaiseksi toimii vain Suomessa. Myös Keski-Euroopan myyni on organisatorisesti linkitetty suoran kuluttajamyynnin alle, vaikka se sisältää Iittala-myymälöiden lisäksi vähittäis- ja B2B-myyntiä. Tukkumyynti käsittää perinteisen

tukkumyynnin lisäksi B2B- ja HoReCa-myyntien yrityksen kotimarkkinoilla Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa sekä Venäjällä, Baltian maissa, Yhdysvalloissa sekä viennin. Tukkumyynnin organisaatio vastaa myös kansainvälisistä brändeistä, joita ovat Rörstrand, Höganäs Keramik, BodaNova, Fiskars ja Raadvad. (Iittala Group 2008b)

Myyntivastuiden uudelleenorganisoinnin yhteydessä päätettiin toimintaa fokusoida entistä vahvemmin brändinhallintaan, markkinointiin ja erityisesti tuotekehitykseen, minkä takia muodostettiin nämä kaikki yhdistävä uusi vastuualue (Iittala Group 2007b). Kyseinen vastuualue kulkee kaaviossa myynnin läpi ikään kuin toimintaa taustalla ohjaavana tekijänä, koska brändillä on periaatteessa ylin päättävä valta sen suhteen, mitä yrityksessä myydään. Tämä vastuualue vastaa yrityksen suomalaisista brändeistä eli Iittalasta, Arabiasta, Hackmanista ja Høyang-Polariksesta. Myynnin taustalla toimii myös tuotanto, logistiikka ja ostotoiminto (kaaviossa OLS = Operations, Logistics, Sourcing), joka omalta osaltaan pyrkii varmistamaan yrityksen kannattavan kasvun strategiaa. Tämän matriisiorganisaation lisäksi organisaatiokaaviossa on määritetty tukifunktiot, joita ovat talous-, henkilöstö- ja tietohallinto sekä yritysviestintä. (Iittala Group 2008b)

Iittala Group –konserniin kuuluu 16 yhtiötä, jotka sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Hollannissa, Saksassa, Belgiassa, Iso-Britanniassa, Virossa, Yhdysvalloissa, Puolassa ja Venäjällä. Iittala Group on osa Fiskars-konsernia, jonka organisaatiomalli on seuraavan kuvan mukainen (Kuva 4.4).



Kuva 4.4. Fiskarsin organisaatiomalli. (Fiskars 2008)



Fiskarsin liiketoiminta-alueita ovat askartelu (craft), puutarha (garden), kodin tuotteet (homeware) sekä retkeily ja vapaa-aika (outdoor), ja nämä toimivat kolmella eri maantieteellisellä alueella: Amerikka (Americas); Eurooppa, Lähi-itä ja Afrikka (EMEA) sekä Aasia ja Tyynenmeren alueet (Asia Pacific), joka virallisesti raportoidaan EMEA-segmentin alla. (Fiskars 2008) Iittala Group muodostaa pääosan kodin tuotteiden liiketoiminta-alueesta, ja Iittala Groupin toimitusjohtaja Tero Vähäkylä on kyseisen liiketoiminta-alueen johtaja Fiskars-konsernissa. Maantieteellisesti Iittala Group kuuluu suurimmalta osin EMEA-alueeseen, ja vain Yhdysvalloissa sijaitseva tytäryritys raportoidaan virallisesti Amerikan alueessa.

#### **4.3. Kuvaus Iittala Groupin vuosikellosta**

Vuosikello on Iittala Groupin yhteinen suunnittelu- ja toimintamalli. Se rytmittää toiminnan suunnittelun ja raportoinnin yrityksen ydinprosesseihin: tuoteprosessiin ja kysyntä- ja toimitusprosessiin sekä yksilölle asetettuihin tavoitteisiin eli kehityskeskusteluihin.

Vuosikellon aikatauluttamana eri asiat, kokoukset ja päätökset seuraavat toisiaan loogisessa järjestyksessä. Tavoitteena on selkeyttää vastuut ja vähentää päällekkäistä työtä eri yksiköissä. Jokaisen organisaatiotason ja yksikön tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan, mihin mennessä ja miksi. (Iittala Group 2008a: 1)

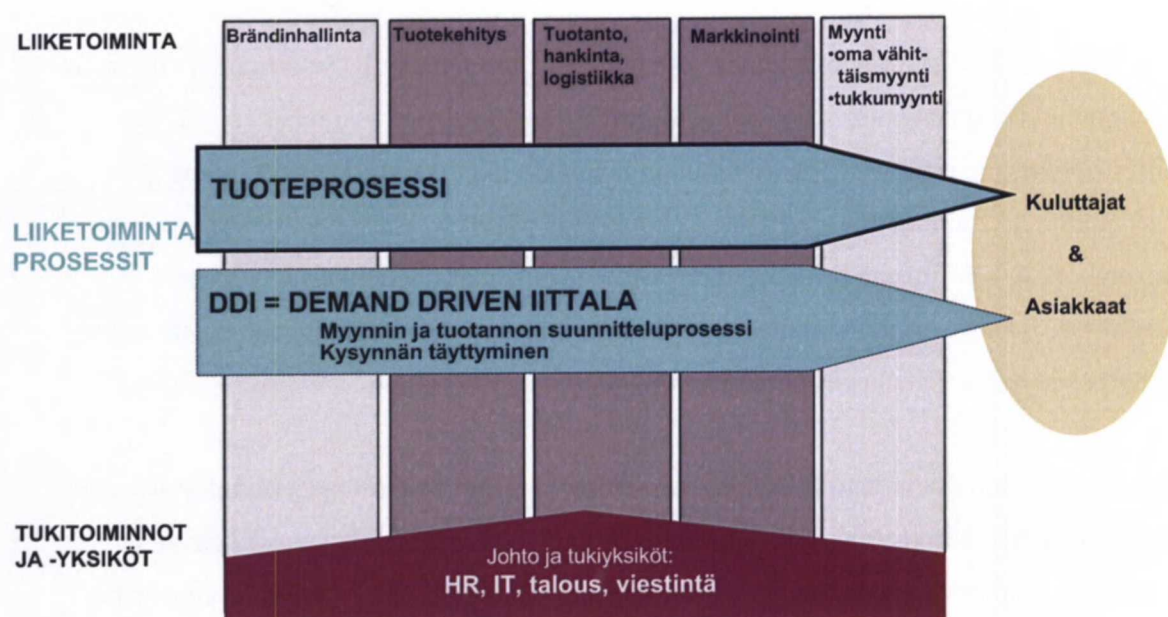
Vuosikellon suunnittelu lähti liikkeelle tilanteessa, jossa Iittala Groupista oli tullut itsenäinen konserni (Iittala Group 2006a). Kokonaisuus oli hyvin monisyinen ja kompleksinen, ja yrityksessä oli monta maata, monta kulttuuria ja monta brändiä. Oli olemassa selkeä tarve yhtenäistää prosesseja ja etenkin suunnitteluprosesseja. Lisäksi yrityksestä puuttui kokonaan strategisen suunnittelun prosessi. S&OP-prosessi (S&OP = Sales and Operations Planning eli myynnin ja tuotannon suunnitteluprosessi) oli tässä vaiheessa jo aika pitkälle suunniteltu, mutta sitä ei ollut linkattu taloudelliseen ennustamisprosessiin. Brändejä oli useita ja kaikki toimivat vähän omilla tavoillaan, joten erilaiset toimintatavat piti linkata yhteen. Lisäksi kokouksia oli milloin sattui eikä tiedetty, milloin mitäkin tarvittiin. (Björklund 2008) Yrityksen rakenne oli siis kompleksinen, mutta kilpailukyvyn varmistamiseksi määriteltiin, että yrityksellä on oltava parhaat tuotteet, joustava ja nopeasti reagoiva toimitusketju sekä

tehokkaat prosessit. Tämän saavuttamiseksi kehitettiin Iittala Way eli koko Iittalan yhteinen tapa toimia. Tämän mukaisesti kaikissa yksiköissä tulisi olla:

- yhteiset arvot ja työkuultuuri,
- yhteinen strategia,
- yhtenäiset prosessit ja
- kysyntälähtöinen lähestymistapa.

Nähtiin, että vuosikello palvelee Iittala Way:tä kahdella eri tapaa:

- a) Yhteinen strategia: vuosikello määrittää strategiaprosessin siten, että yksiköiden tieto ja visio muodostavat yrityksen strategian.
- b) Yhtenäiset prosessit: vuosikello linkittää, yhdistää ja aikatauluttaa yrityksen ydinprosessit, joita ovat tuoteprosessi, talouden prosessit sekä myynnin ja tuotannon suunnitteluprosessi (kts. Kuva 4.5). (Iittala Group 2006a)



Kuva 4.5. Iittalan ydinprosessit. (Iittala Group 2007a)

Tarve prosessien yhtenäistämisestä oli ollut Iittalassa jo pitkään, ja niinpä suunnittelutyö aloitettiin syksyllä 2005. Björklund toimi suunnittelutyön fasilitaattorina. Projektiryhmä koosti useista yrityksen avainhenkilöistä läpi funktioiden, osallisina oli henkilöitä muun muassa myynnistä, logistiikasta, markkinoinnista, brändistä, taloudesta, henkilöstöhallinnosta ja niin edelleen. Björklundin (2008) mielestä yksi tärkeimmistä opeista projektissa oli se, että työ täytyy todella tehdä eri yksiköiden välillä ja malli täytyy räätälöidä nimenomaan kyseisen



yrityksen tapoihin toimia. Ei siis ole olemassa mitään yleismaailmallista mallia, joka vain voitaisiin implementoida yritykseen konsultin toimesta, vaan tiedon täytyy tulla yritykseltä ja niiltä ihmisiltä, jotka prosesseissa ovat mukana. Kyseessä ei myöskään voi olla pelkästään ylimmän johdon harjoitus, vaan mallin pitää olla niiden ihmisten, jotka työtä oikeasti tekevät. Iittala ei käyttänyt vuosikellon suunnittelussa lainkaan apuna ulkopuolisia konsultteja. Työskentelyssä käytettiin paljon iteraatiota mallin muokkaamisessa, kun huomattiin, että jokin asia meni väärin tai aikatauluja piti muuttaa ja niin edelleen. Hyvänä pohjana ja runkona toimi kuitenkin S&OP-prosessi, joka oli jo mietitty ja suunniteltu hyvin. (Björklund 2008)

Björklund (2008) arvelee, että vuosikellon ajatus syntyi siitä, että sen pohjana oli S&OP-prosessi ja toisaalta yrityksen ennustaminen toimii vielä vuositasonalla, vaikka siinä ollaankin pyrkimässä rullaavaan ennustamiseen. S&OP-prosessi pyrkii jo nyt toimimaan rullaavasti, mutta Björklundin mielestä suunnitteluhorisontti, joka ihmisten päässä on, on edelleen kalenterivuositainen. Lisäksi hän arvelee, että vuosikello oli helppo toteuttaa ajatuksellisesti, ihmisten oli helppo ymmärtää se. Suunnittelussa pyrittiin huomioimaan kaikkien eri funktioiden tarpeet, muun muassa myynti, tuotanto, markkinointi, brändinhallinta, tuotekehitys sekä talous- ja henkilöstöhallinto. Tosin henkilöstöhallintoa on linkitetty vuosikelloon vahvemmin vasta hiljattain uuden henkilöstön kehittämisprosessin aloitettua työnsä, ja alkuperäisessä vuosikellossa henkilöstöhallinto linkitettiin vain kehityskeskustelujen osalta vuosikelloon. Tietysti vuosikellon suunnittelussa otettiin huomioon myös johdon tarpeet. Toimitusjohtajalle oli erityisen tärkeää, että vuosikellosta ei synny raskas prosessi, jossa työtä tehdään kuukausia ja josta keskushallinnon kehitysihminen tekee ison mapin, jota kukaan ei edes lue. Liiketoiminnan pyörittämisen pitää olla fokus numero yksi, koska se tuo viime kädessä euroja taloon. Vuosikellon ydinajatuksena voidaankin pitää sitä, että se helpottaa ihmisten työtä ja vie sitä pois rutiinista, koska kaikki tietävät mitä pitää tehdä ja milloin – vuosikello ikään kuin luo pelisäännöt yritykseen. Lisäksi se tuo prosesseihin läpinäkyvyyttä, mikä on erityisen tärkeää, kun useiden eri funktioiden pitää pelata yhteen. (Björklund 2008)

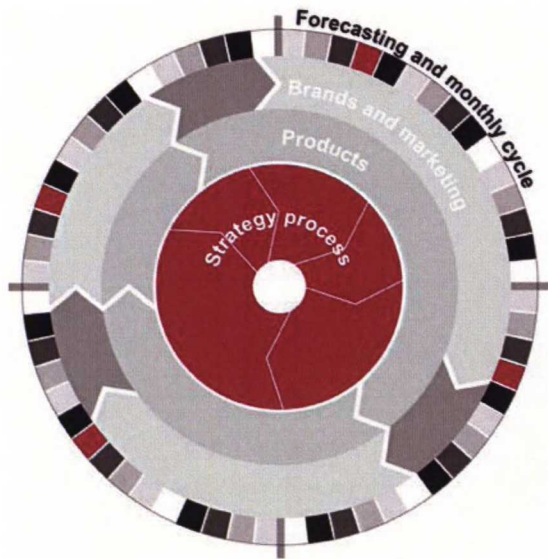
Vuosikellon jalkauttaminen aloitettiin sillä, että Björklund teki siitä materiaalin yritykseen sisäiseen verkkoon. Tämä itsessään oli jo iso juttu, sillä kun pyrkii kirjoittamaan kaiken ymmärrettävään muotoon, niin huomaa, että joitakin kohtia vielä puuttui ja jokin kohta ei ollut looginen. Materiaalia työsti, luki ja kommentoi myös iso määrä ihmisiä ja nimenomaan niitä henkilöitä, jotka olivat sidoksissa vuosikellon määrittelemiin asioihin ja tiesivät niistä.

Tämän jälkeen vuosikellosta tehtiin esittelymateriaali, jota Björklund ja silloinen henkilöstön kehittämispäällikkö kävivät eri yksiköiden johtoryhmissä läpi. Vuosikellon vastaanotto henkilöstön keskuudessa ei aluksi ollut kovin hyvä. Vuosikello koettiin lisätyönä ja pelkkänä byrokratiana eikä sen etuja nähty. Tärkeää oli kuitenkin ylimmän johdon sitoutuminen asiaan. Tämän jälkeen Björklundin oli helpompi viedä asiaa eteenpäin, ja kovan työn jälkeen suhtautuminen onkin alkanut pikkuhiljaa muuttua. (Björklund 2008)

Mitä vuosikello sitten on? Se on yhteinen suunnittelun ja toiminnan malli koko yrityksessä ja sen tarkoituksena on synkronoida suunnittelu ja raportointi ydinprosesseihin, joita ovat tuoteprosessi, talouden prosessit sekä myynnin ja tuotannon suunnitteluprosessi. (Iittala Group 2006a) Yhtenä tavoitteena on liittää myynnin ja tuotannon suunnitelmat talouden ennustamiseen, mutta siihen tilanteeseen ei ihan ole päästy vielä (Björklund 2008). Lisäksi yksi tärkeä osa vuosikelloa on työntekijän yksilöllisten tavoitteiden linkittäminen yrityksen ja yksikön tavoitteisiin. Vuosikello pyrkii siihen, että kun kaikilla on yhteinen, strukturoitu tapa toimia, niin ”kapulan vaihto” tapahtuu nopeasti, minkä mahdollistaa juuri se, että kukin organisaatiotaso ja yksikkö tietää, mitä heiltä odotetaan, mihin mennessä ja miksi. Tästä seuraa se, että aikaa voidaan käyttää tehokkaammin hyödyksi ja siten vapauttaa resursseja olennaiseen eli liiketoiminnan pyörittämiseen. Vuosikellolla on toki muitakin tavoitteita, joista yksi tärkeä on se, että on olemassa vain yhdet numerot, eli esimerkiksi kun puhutaan ennusteesta, niin kaikkien papereissa lukee sama liikevaihto. Kokonaisuudessaan vuosikello palvelee johdon päätöksentekoa tarjoamalla johdolle faktapohjaista tietoa strukturoidulla tavalla. (Iittala Group 2006a)

Vuosikello jakaantuu kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat strategiaprosessi, tuotepäätökset ja markkinointisuunnittelu sekä ennustaminen ja kuukausisykli. Oheinen kuva esittää sitä, miten eri toiminnot ja prosessit on linkattu yhteen vuosikellossa (Kuva 4.6). (Iittala Group 2008a) Tämä tutkimus keskittyy kuvaamaan vuosikellon ydintä eli strategiaprosessia.





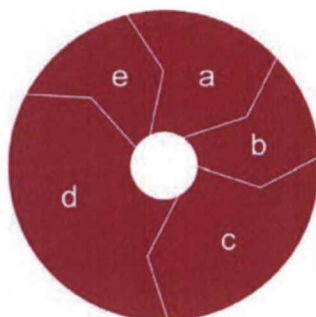
Kuva 4.6. Vuosikellon ulottuvuudet. (Iittala Group 2008a)

Strategiaprosessissa ja ennustamisessa yhdistetään vuoden aikana yksiköiden ja johdon näkemys menneestä ja tulevasta. Strategia on pitkän aikavälin suunnittelua, ja sen tuloksena syntyy yrityksen pidemmän aikavälin (1 – 3 vuotta) suunnitelma. Ennustaminen taas on lyhyemmän aikavälin (12 kuukautta) suunnittelua, jonka tuloksena syntyy yksiköissä kuukausittain päivitettävä ennuste. (Iittala Group 2008a) Strategiaprosessin tavoitteena on, että strategia syntyy pidempiaikaisen prosessin tuloksena, jossa eri yksiköt tekevät vuoroin (mutta samanaikaisesti eri maissa tai brändeissä) omat strategiansa, ja toisaalta jossa johtoryhmä antaa palautetta ja reagoi suunnitelmiin prosessin edetessä (Iittala Group 2006a). Strategiaprosessi alkaa vuoden alussa, kun yksiköiltä kerätään tietoa edellisestä vuodesta ja näkemyksiä tulevasta yrityksen johdolta. Tätä kuvaa seuraavan kuvan (Kuva 4.7) kohta a eli markkina- ja tilannekatsaukset. Tämän jälkeen johto analysoi saamaansa tietoa ja laatii sen pohjalta johdon ohjeet (kohta b eli EB Guidelines). Sitten eri yksiköt laativat kevään ja kesän aikana saamiensa ohjeiden avulla omat 1 – 3 vuoden suunnitelmansa ja tavoitteensa, niin kutsutut Road Mapit (kohta c). Kesän jälkeen nämä jalostuvat sitten koko yrityksen strategiaksi (kohta d) ja samalla yrityksen johto vahvistaa yksiköiden tavoitteet. Yksittäisen työntekijän tavoitteet sidotaan vielä yrityksen ja yksikön tavoitteisiin vuosittaisissa tai puolivuositaisissa kehityskeskusteluissa (kohta e). (Iittala Group 2008a)

Vuosisykli on siis seuraava:

- a. katsaukset ja johtopäätökset yksiköissä
- b. johdon johtopäätökset ja ohjeet

- c. uudet suunnitelmat yksiköissä
- d. yritystason suunnitelma (strategia) ja yksiköiden tavoitteet
- e. kehityskeskustelukierrokset (Iittala Group 2008a)



**Kuva 4.7. Vuosikellon vuosisykli. (Iittala Group 2008a)**

Strategiaprosessi on helppo yksinkertaistaa ja ymmärtää Björklundin (2008) antaman esimerkin avulla. Strategiaprosessi lähtee liikkeelle tammikuussa markkinakatsauksilla, joissa myyntiyksiköt alkavat antaa vihjeitä siitä, että kuluttajat haluavat ostaa mieluummin vaikkapa kenkiä kuin posliinituotteita. Näiden perusteella yrityksen johto saa indikaatiota siitä, että kuluttajat haluavat ostaa vain kenkiä, ja kun viesti alkaa tulla läpi kaikilta markkinoilta, niin johto alkaa brändille ohjeet alkaa miettiä kenkien valmistamista ja myyntiä. Road Mapit lähtevät liikkeelle brändistä, koska brändi on kaiken ydin. Näin ollen johdon antamien ohjeiden mukaisesti brändin Road Mapiin ilmestyy suunnitelma alkaa tehdä kenkiä. Tämän jälkeen tieto kulkeutuu organisaatiossa eteenpäin ja myyntiyksiköt alkavat tehdä suunnitelmia, että miten kengät myydään, miten ne esillepannaan myymälöissä ja niin edelleen. Samalla markkinointi alkaa suunnitella, miten tämä kommunikoidaan. Kun on tehty päätös, että aletaan tehdä kenkiä, voivat OLS-yksiköt alkaa suunnitella, kannattaako kenkien valmistus ostaa ulkopuolelta vai kannattaako niitä alkaa valmistaa omissa tehtaissa. Tämän jälkeen yrityksen johto hyväksyy kokonaisuuden, ja näin yrityksessä on syntynyt strategia siirtyä posliinituotteiden valmistuksesta ja myynnistä kenkien valmistukseen ja myyntiin. (Björklund 2008)

Strategiaprosessin tavoitteena on yhdistää eri yksiköiden tietämys, näkemys ja suunnitelmat koko yrityksen strategiaan ja visioon. Strategiaprosessi johtaa vuosittain koko yrityksen 1 – 3 vuoden päivitettyyn strategiaan. Prosessiin osallistuvat kaikki myyntiyksiköiden johtoryhmät, tärkeimpien vientimarkkinoiden vastuulliset, brändit, OLS-yksiköt sekä kaikki tukitoiminnot



(talous-, henkilöstö- ja tietohallinto sekä yritysviestintä). 1 – 3 vuoden strategiassa määritellään taloudellisina mittareina liikevaihdon kasvuprosentit, suhteellinen kannattavuustaso sekä investoinnit ja niiden jakauma eri yksiköiden kesken. Strategiaprosessi päättyy kehityskeskusteluihin. Oman yksikön ja koko yrityksen strategia ja tavoitteet toimivat pohjana kehityskeskusteluissa, joissa määritellään kunkin työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Kehityskeskustelukierroksen jälkeen yrityksen johdolle kootaan yhteenveto asetetuista tavoitteista ja niihin liittyvistä haasteista sekä osaamisen kehittämistarpeista. (Iittala Group 2008a)

Markkinakatsaukset (kohta a edellä esitettyssä Kuva 4.7:ssä) aloittavat strategiaprosessin heti vuoden vaihduttua. Tällöin myyntiyksiköt ja merkittävimpien vientimarkkinoiden vastuulliset laativat kuluneesta vuodesta katsauksen, jossa tarkastellaan menneen vuoden onnistumisia ja haasteita sekä numeroiden valossa että sanallisesti. Tähän sisältyy myös riskianalyysi. Markkinakatsauksessa arvioidaan, miten kuluneen vuoden tapahtumat ja kuluneena vuonna havaitut trendit vaikuttavat yksikön lähivuosiin. Valmistelutyö tehdään tammikuun aikana ja markkinakatsaus käsitellään ja hyväksytään yksikön johtoryhmässä. Siten kullakin osa-alueesta vastaavalla on mahdollisuus esittää oma näkemyksensä markkinoiden tulevista suunnista. Markkinakatsaukset esitellään tammi-helmikuun vaihteessa yrityksen johtoryhmässä. (Iittala Group 2008a) Ne ovat tärkeää tietoa yrityksen johdolle, sillä myyntiyksikkö toimii asiakasrajapinnassa ja pystyy täten viestimään saamiaan heikkoja signaaleja markkinoilla tapahtuvista muutoksista yrityksen johdolle, jotka eivät näitä välttämättä vielä siinä vaiheessa näe (Björklund 2008).

Tilannekatsaukset ovat muiden kuin myyntiyksiköiden laatimia katsauksia menneeseen vuoteen ja tulevien vuosien haasteisiin, sisältäen myös riskianalyysin. Tilannekatsauksessa on yksinkertaisessa muodossa kerrottuna ne asiat, jotka yksiköt toivovat huomioitavan Road Mapeja laadittaessa. Tilannekatsaukset laaditaan tammi-helmikuussa, ja ne käsitellään ja hyväksytään kunkin yksikön johtoryhmässä. Yrityksen johdolle ne esitellään helmikuun aikana. (Iittala Group 2008a) Tilannekatsauksetkin ovat tärkeää tietoa yrityksen johdolle, koska niiden laatijat ovat kukin oman alansa asiantuntijoita ja siten he pystyvät strukturoidulla ja legitimoidulla tavalla kertomaan johdolle, mitä heidän tulisi huomioida (Björklund 2008).

Johto keskustelee kokouksessaan saamistaan markkina- ja tilannekatsauksista ja laatii niiden pohjalta johdon ohjeet (kohta b edellä esitettyssä Kuva 4.7:ssä). Tämän tarkoituksena on antaa

yksiköille palautetta siitä, mitä heiltä odotetaan, kun he alkavat laatia Road Mapejaan. Ohjeet lähetetään yksiköiden vetäjille helmikuun loppuun mennessä. Ohjeet käsitellään jokaisen yksikön johtoryhmässä sekä jokaisen maayhtiön maafoorumissa (niin kutsuttu country forum). (Iittala Group 2008a)

Road Map (kohta c edellä esitetyssä Kuva 4.7:ssä) antaa strategisen suunnan ja kuvaa karkealla tasolla sen, mitä kussakin yksikössä aiotaan saavuttaa lähivuosina ja millä resursseilla. Road Map sisältää myös karkean tason hahmotelman odotetuista liikevaihdon kasvusta ja kannattavuudesta. Ne käsitellään ja hyväksytään ensin yksiköiden johtoryhmissä ja sitten yrityksen johtoryhmässä. Kaikkien yksiköiden Road Mapit yhdessä muodostavat pohjan koko Iittala Groupin strategialle. Brändit ja markkinointi laativat Road Mapinsa ensimmäisinä maaliskuussa ja esittelevät ne johdolle toukokuussa. Tämän jälkeen myyntiyksiköt ja merkittävimmät vientimarkkinat laativat Road Mapinsa brändeiltä saamiensa tiedon pohjalta huhtikuussa. He esittelevät Road Mapinsa johdolle kesäkuussa. Tuotanto, hankinta ja logistiikka (OLS-yksiköt) sekä tukiyksiköt (talous- henkilöstö- ja tietohallinta sekä yritysviestintä) laativat omat Road Mapinsa brändien ja myyntiyksiköiden Road Mapien pohjalta. Lyhennelmät näistä esitetään johdolle elokuussa. (Iittala Group 2008a)

Yrityksen johto laatii esitettyjen Road Mapien perusteella koko yrityksen 1 – 3 vuoden strategian (kohta d edellä esitetyssä Kuva 4.7:ssä) elo-syyskuun aikana. Strategia esitellään ja hyväksytään johtoryhmän kokouksessa syyskuussa. 1 – 3 vuoden strategiassa määritellään odotetut liikevaihdon kasvuprosentit, odotettu suhteellinen kannattavuustaso sekä investoinnit ja niiden jakauma eri yksiköiden kesken. Lopuksi yrityksen ja yksikön tavoitteet viedään yksikkötasolle vuodenvaihteessa alkavissa kehityskeskusteluissa (kohta e edellä esitetyssä Kuva 4.7:ssä). Niissä käydään läpi menneen kauden tapahtumat ja henkilökohtaiset tavoitteet sekä niiden tulokset ja suunnitellaan yhdessä alkavan kauden toiminta sekä uudet henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden mittaaminen. Keskusteluissa käydään läpi myös henkilökohtaisen osaamisen kehittämistarpeet. (Iittala Group 2008a)

Viestinnälliseltä kannalta vuosikellosta haluttiin alusta pitäen kertoa koko Iittala Groupille, että mikä vuosikello on. Vuonna 2006 julkaistiin kaikkien Iittalan työntekijöiden nähtävillä oleva Iittala Info, jossa vuosikelloa pyrittiin kuvaamaan. Toisaalta sisäisen viestinnän yksi peruspilareista on se, että jokaisella on oma vastuunkantonsa viestinnällisissä asioissa, ja näin ollen viestintä riippuu samalla paljon yksittäisen työntekijän esimiehestä ja hänen tavastaan ja



valmiuksistaan kertoa yhteisistä asioista. Linnermo-Kumpuoja (2008) sanoo, että luultavasti viestintä on hyvinkin erilaista yksiköstä riippuen. Hän vielä korostaa sitä, että kaikkien yksiköiden esimiehet eivät ole edustettuina yrityksen johtoryhmässä (esimerkiksi henkilöstö- ja tietohallinto), joten tiedon saaminen on paljon kiinni myös omasta aktiivisuudesta. Hänen mielestään olisi hyvä olla jokin yhteinen laajempi foorumi, jossa yksiköiden Road Mapeja käsitellään, jotta kaikilla olisi yhtäläinen mahdollisuus saada niistä tietoa – ja koska tieto voi olla eri yksiköille hyvinkin tärkeää, esimerkiksi jos jokin yksikkö tarvitsee enemmän järjestelmätukea tai yksikön henkilöresurssitarve muuttuu. (Linnermo-Kumpuoja 2008)

Linnermo-Kumpuojan (2008) mielestä vuosikello on tuonut yritykseen lisää suunnitelmallisuutta. Ihmiset tietävät, että on olemassa joku, jolle pitää pystyä kertomaan, mitä ollaan tekemässä, jotta taas joku toinen pystyy tekemään ja viemään eteenpäin asioita, joita vielä joku kolmas tarvitsee. Vuosikello on ikään kuin iteratiivinen prosessi, jossa asioita katsotaan jatkuvasti taaksepäin mennessä kuitenkin eteenpäin. Prosessi kulkee asioiden takana rytmittäen monia eri toimintoja, aina myyntikokouksista johtoryhmätyöskentelyyn ja ennustepäivityksiin. Koska johdon näkemys yrityksen strategiasta on äärimmäisen tärkeä, on Linnermo-Kumpuojan mielestä hyvä, että yksiköiden Road Mapien käsittelylle on tänä vuonna otettu erillinen päivä. Tällöin Road Mapit saavat ansaitsemansa ajan ja niitä voidaan käsitellä konkreettisesti – voidaan keskustella näkemyksistä ja tietysti myös mahdollisista näkemyseroista, ja samalla työskentelyn laatu paranee. Linnermo-Kumpuoja kuitenkin muistuttaa, että vuosikellon sinänsä ei pidä olla mikään itseisarvo, vaan sen tarkoitus on systematisoida ja helpottaa ihmisten työskentelyä. Vuosikellon avulla työskentelyyn pitäisi tulla tiettyä suunnitelmallisuutta ja toisaalta vähentää päällekkäisyyttä, koska se selkiyttää vastuita. Vuosikellossa on selkeästi määritetty aikahorisontti tammikuusta joulukuuhun, ja mitä siinä välissä pitää tapahtua. (Linnermo-Kumpuoja 2008)

Vuosikellossa on toki omat riskinsäkin. Linnermo-Kumpuoja (2008) antaa näistä parikin esimerkkiä. Vuosikello aikatauluttaa eri yksiköiden ja asioiden toimintoja aika tarkallakin tasolla. Jos esimerkiksi yrityksen johtoryhmän pitäisi käsitellä yksiköiden markkinointisuunnitelmia tietyssä päivänä ja antaa sen perusteella sitten ohjeita takaisin yksiköille, niin tilanne voi hyvin olla se, että kyseinen johtoryhmän kokous siirtyy kahdella viikolla eteenpäin, joko johtoryhmästä riippumattomista tai johtoryhmästä lähtöisin olevista syistä. Tämä kaksi viikkoa voi olla hyvin riskiä aikaa, koska yksiköiden pitäisi pystyä jatkamaan työskentelyään jo kyseisenä aikana. Näin ollen vuosikellon pitäisi heti pystyä

reagoimaan tähän ja siirtämään kaikkia aikatauluja mahdollisesti jopa kyseisen kaksi viikkoa eteenpäin, mikä useinkaan ei ole mahdollista, koska ihmisten kalenterit ovat hyvin varattuja jopa kuukausia eteenpäin. Toisen riskin Linnermo-Kumpuoja nostaa esiin myös vuosikellon joustavuuteen liittyen. Myyntipäälliköt toimivat asiakasrajapinnassa ja heiltä tulee jatkuvasti tietoa siitä, mitä tapahtuu ja mitä asiakas haluaa. Yrityksen tarkoituksena ei ole vain myydä yrityksessä kehitettyjä uutuusia ja tuotteita, vaan päinvastoin kuunnella asiakasta ja pyrkiä tarjoamaan heille sitä, mitä he haluavat. Kyse on silloin siitä, kuinka hyvin vuosikello pystyy reagoimaan ja joustamaan, jos kentältä alkaa yhtäkkiä tulla tietoa, että kaikki asiakkaat haluavat nyt tietynlaista tuotetta. (Linnermo-Kumpuoja 2008)

Jatkossa Linnermo-Kumpuoja (2008) toivoisi, että vuosikelloa kehitettäisiin entistä näkyvämmäksi, jotta kaikki tietäisivät, että on olemassa tietty systemaattinen tapa toimia. Vuosikellon pitäisi olla osa jokaisen henkilön jokapäiväistä toimintaa. Hänen mielestään on hyvä, että yrityksessä on selkeästi nimetty yksi henkilö, joka vastaa vuosikellon toiminnasta. Tämän kyseisen henkilön pitäisi pystyä olemaan läsnä kaikissa vuosikellon kannalta tärkeissä kokouksissa, jotta hän saisi laajan kuvan asioista ja siten pystyisi aidosti tukemaan yksiköitä ja yritystä strategisessa suunnittelussa. Koska jokaisen työntekijän pitäisi ymmärtää, mikä yrityksen strategia on, olisi Linnermo-Kumpuojan mielestä hyvä koostaa yrityksen strategiasta ja yksiköiden Road Mapeista lyhyt yhteenveto, joka laitettaisiin kaikkien näkyville esimerkiksi intraan. Tiedonkulkua voisi myös lisätä yksiköiden välillä, jotta yksiköissä varmasti olisi kaikki tarpeellinen tieto muiden suunnitelmista pystyäkseen tekemään omat suunnitelmansa nämä huomioiden. Tulevaisuudessa Linnermo-Kumpuoja toivoisi, että Fiskars voisi ottaa mallia Iittala Groupin vuosikellosta. Silloin tulee mietittäväksi, mitkä Fiskarsin yksiköt siihen tulevat mukaan, milloin, missä laajuudessa ja mitä uusia tai erilaisia toimenpiteitä tämä Iittala Groupilta vaatii. Näistä Linnermo-Kumpuojalla ei kuitenkaan ollut vielä käsitystä. (Linnermo-Kumpuoja 2008)

Kysymykseen kannattaisiko vuosikelloa käyttää jatkossakin, Linnermo-Kumpuojan vastaus oli ehdottomasti kyllä, koska se tuo systemaattisuutta työhön ja selkiyttää vastuuta. Hänen mielestään välillä on hyvä myös kysyä itseltään, mitä tapahtuisi, jos vuosikelloa ei olisi. Iittala Group on kuitenkin teollinen toimija ja toisaalta asiakasta lähellä, joten yrityksen pitää hallita koko pitkä ketju ja muutos teollisesta toimijasta lähemmäksi asiakasta. Jos yrityksessä ei olisi vuosikelloa, se voisi vaatia paljon enemmän energiaa saada yksiköt ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan. Linnermo-Kumpuojan mielestä vuosikellon tavoitteita voisi myös vielä selkiyttää:



onko sen tarkoitus vain rullata kaiken toiminnan taustalla vai pitäisikö sen konkretisoitua tarkemmin yksittäiselle työntekijälle? Onko tavoitteena se, että karrikoidusti kaikki ymmärtävät kaikesta kaiken? Linnermo-Kumpuoja kokee, että vuosikello ei välttämättä täysin konkretisoidu strategisten tavoitteiden osalta, eli esimerkiksi mitä kautta kasvu ja kannattavuus yritykselle konkreettisesti tulevat, koska hän ei ole liiketoiminnassa varsinaisesti mukana. Laajempi käsitys asiasta on toki olemassa, mutta hän esittää myös kysymyksen, miten vuosikello konkretisoituu niille ihmisille, jotka eivät työskentele lähellä liiketoimintaa. Viime kädessä pitäisi pystyä varmistamaan se, että kaikki tarpeellinen tieto kulkee yrityksen johtoryhmästä yksittäiselle työntekijälle asti mahdollisimman oikein, muuttumattomana ja oikea-aikaisesti. Toisaalta yksittäisen työntekijän on ymmärrettävä, miten tieto yrityksessä kulkee eri tasolta toiselle. (Linnermo-Kumpuoja 2008)

Björklund (2008) haluaisi kehittää vuosikelloa siten, että joko intrassa tai muussa yhteisessä paikassa olisi tieto siitä, missä milloinkin mennään vuosikellon suhteen. Hänen mukaansa Fiskars oli valinnut Iittala Groupin vuosikellon malliksi omalle suunnitteluprosessilleen. Tämä tuonee joitakin muutoksia Iittala Groupin vuosikelloon, mutta niistä ei Björklundilla ollut vielä tietoa. Hänen mielestään nyt, kun ihmiset ovat tottuneet vuosikelloon, niin se kannattaa ehdottomasti pitää. Vuosikello on jännevöittänyt toimintaa ja siitä on tullut tavallaan yhteinen kommunikoinnin väline: kun puhutaan vuosikellosta, niin kaikki tietävät, mistä puhutaan, ja strategian suhteen tiedetään, milloin tehdään markkinakatsauksia ja Road Mapeja ja mitä ne ovat. (Björklund 2008)

Enckell (2008) haluaisi pitää vuosikellon kevyenä prosessina jatkossakin. Hänen mukaansa markkinakatsaukset voisivat olla jopa hieman kiteytetympiä. Strategiatyöskentelyä ei saisi olla mitään rakettitiedettä, vaan siinä ovat ihmiset mukana, ja kunkin pitäisi ymmärtää oma roolinsa strategiaan nähden. Enckell toivoisi strategiseen suunnitteluun parempia ja selkeämpiä avainmittareita. Strategiatyöskentelystä pitäisi myös prosessina olla selkeä silta vuosisuunnitteluun. (Enckell 2008)

#### **4.4. Vuosikello Iittala Groupin myyntiyksiköissä**

Sekä Björklund (2008) että Enckell (2008) käyttävät yksiköidensä strategisessa suunnittelussa apuna vuosikelloa. Björklund sanoo, että koska Road Map on niin pitkä ja yksittäisen ihmisen

vaikea sisäistää, he ovat luoneet suorassa kuluttajamyynnissä A4-kokoisen paperin, jossa yksikön strategia on tiivistettynä. He määrittivät, että kaikkien yksiköiden tavoite on nostaa yksikön liikevoittoa, jota voidaan nostaa sekä liikevaihdon kasvun että kannattavuuden kautta. Määritettiin suoran kuluttajamyynnin visio vuodelle 2012: minkälainen yritys on silloin, minkälainen yhteiskunta on, millaisia kuluttajat ovat ja minkälainen Suomi ja muu maailma on. Näitä asioita sitten pilkottiin pienempiin palasiin ja määritettiin näille mitattavuudet, esimerkiksi mitä tämä tarkoittaa asiakkaalle, mitä prosesseille, mitä pitää parantaa ja mitä visio ihmisresursseina tarkoittaa. Tämä tiivistetty strategia toimi sitten yksiköiden Road Mapien pohjana. Työtä tehtiin strategiapäivillä, jossa olivat mukana yksikön johto sekä myyntipäälliköt. Myyntipäälliköt sitten taas vievät viestiä eteenpäin omissa strategiapäivissään, omille johtoryhmilleen. Tällä tavalla viesti ulottuu myymäläpäälliköihin asti. Björklund ei tiedä, kuinka kattavasti myymäläpäälliköt käyvät strategian läpi myyjien kanssa, mutta ainakin hän toivoisi, että näin tehtäisiin. Toisaalta hän epäilee, että strategia sellaisenaan voi olla hieman abstrakti käsite yksittäiselle myyjälle, mutta sieltä pitäisi pystyä purkamaan heille auki visio ja keskeiset asiat, joihin myyjäkin voi vaikuttaa. Strategiatyötä tehdään periaatteessa kerran vuodessa, mutta yksikön johtoryhmässä tarkistetaan kvartaaleittain, onko Road Mapeissa syytä muuttaa jotakin. (Björklund 2008)

Tukkumyynnissä strategiatyötä tekevät ainakin tukkumyyntiyrityksikön johtajan suorat alaiset sekä heidän alaisensa. Enckellin (2008) mukaan se joukko ihmisiä, jotka suunnitelmia tekevät, on aika kattava. Hän näkee, että strategiaprosessi on tapa, jolla varmistetaan, että valittu strategia toteutuu tai toteutetaan, ennemmin kuin että kyseessä olisi jokin prosessi, jolla on alku ja loppu. Voidaan kuitenkin sanoa, että prosessi alkaa ympäristön arvioinnilla ja edellisen vuoden tulosten läpikäynnillä eli markkinakatsauksella. Tähän liittyy myös arviointiprosessi, jossa arvioidaan, mitä toistaiseksi on saavutettu. Työssä pitäisi korostua tärkeimmät ja isoimmat asiat, mukaan lukien mahdolliset rakenteelliset muutokset. Iittala Groupin johtoryhmä sitten käsittelee näitä asioita, jonka jälkeen johtoryhmä ja johtoryhmä jäsenet antavat palautetta organisaatiolle. Parhaimmillaan palautteen pitäisi pyrkiä herättämään kysymyksiä, huonoimmillaan käskemään. Tarkoituksena joka tapauksessa on näyttää suuntaa organisaatiolle, herättää keskustelua ja tuoda esiin uusia asioita sekä tarkentaa epäselviä kohtia. Näiden perusteella yksiköt sitten tekevät Road Mapejaan. Luvuilla ei Enckellin mukaan ole oikeastaan minkäänlaista merkitystä tässä vaiheessa, vaan niitä käsitellään sitten myöhemmin syksyllä budjetoinnin yhteydessä. (Enckell 2008)



Sekä Björklund (2008) että Enckell (2008) katsovat myös menneeseen strategiatyöskentelyn aikana, ja tämä tehdään markkinakatsausten yhteydessä. Suorassa kuluttajamyynnissä tehdään tämän lisäksi kilpailija-analyysit strategiapäivään. Yksiköllä on maakohtaiset myyntikokoukset vuoden alussa, joissa kukin yksikkö mietti kuluvan vuoden tapahtumia. Vertailukohtana oli edellisen vuoden markkinakatsaus. Myymäläpäälliköt Suomessa tekevät myymäläkohtaiset SWOT-analyysit myyntikokoukseen, koska tämä on myymäläpäälliköille helppo tapa käydä läpi omaa toimintaympäristöään. (Björklund 2008). Enckellin mukaan taas historiatietoa tai vaikkapa päätavoitteita ei pidä päivittää ainoastaan strategiaprosessin yhteydessä, vaan niiden viimeisimmät versiot pitäisi olla jatkuvasti päivitetty ja työskentelyssä mukana. Follow upeissa, joita käydään kvartaaleittain, on aina mukana viimeisin tieto. Enckell sanoo myös, että ei riitä pelkästään se, että otetaan jokin tietty tulostaso ja poraudutaan siitä syvemmälle, vaan asioista pitäisi saada ymmärrys, ja tämä käsitys muodostuu koko ajan liiketoimintaa tehtäessä. Vaikka tieto kulkeekin liiketoiminnassa mukana, Enckell kuitenkin huomauttaa, että täytyy varmistaa ja huolehtia siitä, että tietyt asiat on dokumentoitu. (Enckell 2008)

Tukkumyynnissä strategisen suunnittelun mittareina käytetään liikevaihdon kasvuprosenttia sekä katetta (liikevoittoa). Yksinkertaisimmillaan yksiköt tunnustelevat, minkälaisen orgaanisen kasvun ne voivat saavuttaa, ja sitten kun tämä liikevaihdon kasvu on suurempi kuin kustannusten kasvu, jää yksikölle lopputuloksena hieman enemmän katetta. Kustannusrakennetta voidaan myös pyrkiä keventämään. Yksikössä ei ole määritelty avainmittareita, mutta Enckellin (2008) mielestä niitä olisi hyvä olla. Tämä mahdollistaisi myös benchmarkingin. (Enckell 2008) Suorassa kuluttajamyynnissä sen sijaan on määritelty erilaisia avainmittareita, muun muassa ostotiheys, keskiostos, autu ystävää indeksi ja Great Place to Work –luottamusindeksi. Erilaisten avainmittareiden joukosta yksikössä valitaan säännöllisesti tärkeimmät mittarit, jotka kaikkien yksikön työntekijöiden pitää tietää ja tuntea. (Björklund 2008) Tukkumyynnissä strategia dokumentoidaan follow up –materiaalin yhteydessä (Enckell 2008) ja suorassa kuluttajamyynnissä yrityksen Road Map –pohjiin tietyin lisäyksin (Björklund 2008).

Suorassa kuluttajamyynnissä strategia pyritään viemään työntekijätasolle asti viestinnän avulla, mutta Björklundilla (2008) ei ole käytännön tuntumaa siitä, miten se toimii. Hän olettaa, että osissa myymälöistä se toimii ja osissa ei. Hänen mukaansa kuitenkin hyvä myymäläpäällikkö ymmärtää oman roolinsa ketjussa ja sen, että hänellä on vastuu viestiä

strategiasta omille alaisilleen. Keskustelun pitäisi myös olla vuoropuhelua työntekijöiden ja johdon välillä, ja Björklund toivookin, että myymälöiden työntekijät kävisivät keskustelua strategiasta myymäläpäälliköiden kanssa. Haasteena vain on se, että viesti pitää pukea sellaiseen muotoon, että myös myymälätyöntekijä pystyy sen ymmärtämään, eli ei voida puhua esimerkiksi tehokkuuden lisäämisestä vaan siitä, kuinka paljon myyntiä pitää tulla lisää per työtunti. Tavoitteena joka tapauksessa on, että strategiatyö ei jäisi pelkästään myymäläpäällikkötasolle, vaan että kaikki työntekijät olisivat siinä jotenkin mukana. Yksi hyvä tilaisuus tähän olisivat SWOT-analyysit, jotka myymäläpäälliköt voisivat tehdä yhdessä alaistensa kanssa myyntikokouksiin. Lisäksi heidän pitäisi kuitenkin käydä läpi se tuotos, joka koko yksikön strategiasta sitten syntyy. Tätä varten voitaisiin jatkossa tehdä vaikkapa yhteenveto suoran kuluttajamyynnin Road Mapista. (Björklund 2008)

Enckellin (2008) mukaan tukkumyynnissä ei ole varmistettu sitä, että strategian suunnittelijoiden ja toteuttajien välillä olisi vuoropuhelua. Suunnitelmat käydään läpi kerran vuodessa, minkä lisäksi niitä käsitellään follow up –kokouksissa. Sen sijaan siitä pyritään pitämään huoli, että jokainen henkilö ymmärtäisi yrityksen strategian. Yksikkökohtaisten tavoitteiden viestiminen on sitten taas yksiköiden vetäjien harteilla. Tukkumyynnissä strategiatyötä tehdään pitkälti alhaalta ylöspäin, eli suunnitelmat määritellään siellä, missä työtä aidosti tehdään. Kyseessä on siksi nimenomaan pitkän tähtäimen suunnittelu, että asiat ovat todella konkreettisia, ja asiat ja projektit määritellään jo tämän työn yhteydessä. Tällä tavalla strategiatyöskentely pystytään kytkemään operatiiviseen johtamiseen, ja se luo myös uskottavuutta yksittäisten työntekijöiden silmissä. Lisäksi strategiaa pyritään vielä kommunikoidaan työntekijöille kehityskeskusteluissa. (Enckell 2008)

Björklund (2008) kytkee strategian operatiiviseen johtamiseen sitä kautta, että strategiassa on määriteltä, mitä mitataan, ja kaikelle on tehty mittarit, ja sitten näiden mittarien kehitystä seurataan. Hänen työnsä on myös paljon priorisointia ja päätösten tekemistä, ja strategia on hänellä siinä apuna. Sen avulla hän tietää, mihin päin ollaan menossa voi siten tehdä päätöksiä siitä, mitä kannattaa tehdä ja mitä voi jättää tekemättä. Road Map –pohjissa on määritetty strategiset haasteet ja mitä tehdään kvartaaleittain seuraavalle vuodelle sekä vuositasolla kahdelle seuraavalle vuodelle. Tätä kautta yksikölle muodostuu tietty toimintasuunnitelma, jota sitten käydään säännöllisesti läpi. Björklund ei ole toistaiseksi nitonut toimintasuunnitelmia kehityskeskusteluihin, mutta aikoo tehdä niin jatkossa, koska hänen



mielestään se olisi hyvä kohta jalkauttaa suunnitelmat yksittäisille työntekijöille. (Björklund 2008)

Strategian yhteydessä tehdyt valinnat ja päätökset muuttavat usein organisaation toimintatapoja. Björklund (2008) ja Enckell (2008) ovat samaa mieltä siitä, että näistä pitää pyrkiä kommunikoimaan mahdollisimman selkeästi: kertomalla asioista, jotka ovat meneillään, mistä ne johtuvat ja mihin ollaan menossa. Tukkumyynnissä viestiä pyritään kertomaan sekä säännöllisesti että epämuodollisemmin. Periaatteena ei kuitenkaan voi olla se, että kaikkien pitäisi tietää kaikki, vaan se, mikä on jokaisen työn kannalta relevanttia. (Enckell 2008). Björklund taas miettii, miten voitaisiin varmistaa, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen, koska useinkaan yksittäinen työntekijä ei isommissa tiedotustilaisuuksissa paljasta sitä, ettei ole ymmärtänyt asiaa lainkaan. Hänen mukaansa yksittäisillekin työntekijöille pitää antaa mahdollisuus antaa palautetta sekä käydä keskustelua muutoksista ja muistakin asioista sekä siitä, mikä oma tehtävä strategiassa on. Björklund toteaa, että ehkä kehityskeskustelu olisi oikea tilaisuus tälle. (Björklund 2008)

Enckellin (2008) mukaan organisaatiorakenteita muutetaan vaikuttaakseen jotakin johonkin. Kun asiat on saatu kuntoon, niin organisaatiorakenne voidaan muuttaa toiseen muotoon, koska se taas palvelee jotakin muuta tarkoitusta. Ei ole olemassa mitään vanhaa tai uutta ja oikeaa tai väärää vaan ainoastaan ajankohtaan sopivia organisaatiorakenteita. Tämä tarkoittaa myös sitä, että välillä organisaatio voidaan viedä takaisin johonkin vanhaankin malliin. Työnkuvia ei tukkumyynnissä muuteta strategian valmistumisen yhteydessä, mutta askeleittain kylläkin. Organisaatiosuunnittelussa ei huomioida työntekijöiden erilaisia rooleja ja suhtautumista strategiaan, vaan työntekijät pyritään sitouttamaan strategiaan viestinnän avulla. (Enckell 2008)

Björklund (2008) sen sijaan tekee organisaatiosuunnittelua jatkuvasti. Hän sanoo, että yksikön johtoryhmä yhdessä miettii, kuka siirretään mihinkin ja pyrkii hakemaan optimaaliset paikat kaikille. Tämä toki tuo tiettyä epävarmuutta työhön, mutta Björklundin mukaan hänen alaisensa pystyvät elämään tietynasteisen epävarmuuden kanssa, ja oikeastaan se on välttämättömyyskin heidän työssään, kun pitää pystyä toimimaan nopeassa toimintaympäristössä. Björklundin mielestä on todella tärkeää, että kukin pystyisi tekemään sitä työtä, jotta on hyvä. Se ei tarkoita sitä, että kaikki työ olisi kivaa, eikä kenenkään toimenkuvassa varmaan näin olekaan, mutta Björklund pyrkii kuitenkin miettimään asiaa

koko ajan ihmisten kautta. Hänen mukaansa organisaatioissa myös tarvitaan erilaisia rooleja. Strategiaan tyytyvät henkilöt ovat itse asiassa organisaation selkärankoja, jotka tekevät päätyön. Kynnikot taas eivät voi olla strategisesti tärkeissä paikoissa, vaan hänen toimenkuvansa täytyy tällöin vaihtaa. Toisaalta toisessa paikassa hän voi olla ihan erilainen ja jopa hänen roolinsa voi muuttua. Björklund sanoo, että intuitiivisesti hän tietää, ketkä ovat niin sanottuja luottopelaajia hänen organisaatiossaan. On erityisen tärkeää, että nämä henkilöt ovat organisaatiossa oikeilla paikoilla. Toisaalta Björklund huomauttaa, että ihmisiä on johdettava eri lailla, ja viime kädessä kyse on kuitenkin joukkuepelistä, jossa jokainen on ansainnut oman paikkansa. Toki jatkuva muutos voi olla liikaa joillekin, mutta jos henkilöltä vaan löytyy oppiva mieli, niin työtä hänelle Björklundin mukaan löytyy varmasti. (Björklund 2008)

Lopuksi Björklund ja Enckell vastaavat kysymykseen, miten oma strategiasi nivoutuu konsernin strategiaan. Enckellin (2008) mukaan strategiaprosessi kulkee sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös, ja näin ollen konsernin strategia vaikuttaa tukkumyynnin strategiaan ja toisinpäin. Björklund (2008) taas on sitä mieltä, että hän saa strategian ikään kuin toimeksiantona konsernilta: strategia lähtee liikkeelle konsernin määrittelemästä visiosta, ja suoran kuluttajamyynnin tehtävä on varmistaa vision toteutuminen.



## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin yrityksen strategiaa, strategiaprosessia ja strategian toteuttamista käytännössä. Kohdeyrityksenä oli Iittala Group, joka on johtava skandinaavinen design-yritys. Tutkimus tehtiin laadullisia menetelmiä hyväksikäyttäen. Siinä käytettiin kirjallisia lähteitä ja yrityksestä saatuja materiaaleja, joita täydennettiin teema- ja syvähaastatteluilla, joita tehtiin yhteensä kolme. Aineistoa analysoitiin tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten strategiatyötä tehdään kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa kuvattiin Iittala Groupin strategista työkalua vuosikelloa, joka on yrityksen yhteinen suunnittelun ja toiminnan malli. Vuosikellon tarkoituksena on synkronoida suunnittelu ja raportointi yrityksen ydinprosesseihin: tuoteprosessiin, talouden prosesseihin sekä myynnin ja tuotannon suunnitteluprosessiin. Yksi tärkeä osa vuosikelloa on myös työntekijän yksilöllisten tavoitteiden linkittäminen yrityksen ja yksikön tavoitteisiin. Vuosikello pyrkii siihen, että kukin organisaatiotaso ja yksikkö tietävät, mitä heiltä odotetaan, mihin mennessä ja miksi. Tällöin aikaa voidaan käyttää tehokkaammin hyödyksi ja siten vapauttaa resursseja liiketoiminnan pyörittämiseen. Vuosikello palvelee myös johdon päätöksentekoa tarjoamalla johdolle faktapohjaista tietoa strukturoidulla tavalla.

Aholan (1995) mukaan konsernin strategiaprosessi on jatkuvaa iterointia, ja johdon tehtävänä on integroida yksiköiden strategiat konsernin strategiaan huomioiden yksiköiden näkemykset ja käsitykset. Iittala Groupin vuosikellossa on pyritty huomioimaan nimenomaan näitä lähtökohtia. Vuosikellon avulla strategiaa luodaan iteratiivisena prosessina, jossa asioita katsotaan taaksepäin suunnitellen kuitenkin jatkuvasti tulevaisuutta. Vuosikellon vuosi alkaa markkina- ja tilannekatsauksilla, joissa yksiköt kertovat näkemyksensä päättyneestä vuodesta sekä kuvaavat kuluvan vuoden merkittävimpiä haasteita. Tämän jälkeen konsernin johto antaa yksiköiden näkemykset huomioiden yksiköille palautetta, joiden pohjalta yksiköt alkavat suunnitella strategioitaan seuraaviksi 1 – 3 vuodeksi. Näiden strategioiden pohjalta konsernin johto sitten määrittelee konsernin strategian samalle aikavälille sekä vahvistaa yksiköiden strategiat. Yksittäisen työntekijän tavoitteet sidotaan konsernin ja yksikön tavoitteisiin kehityskeskusteluissa. Mantereen ym. (2006) mukaan strategiaprosessin sykli on yleensä

vuosittainen tai kvartaalittainen, ja Iittala Groupissa vuosikello onkin rytmitetty kalenterivuodelle.

Myyntiyksiköissä strategiaprosessi alkaa markkinakatsauksella, jossa tarkastellaan menneen vuoden tavoitteita sekä arvioidaan yksikön toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Yksiköt saavat palautetta yrityksen johdolta, minkä perusteella ne alkavat tehdä Road Mapejaan. Myyntiyksiköiden Road Mapien pohjana toimivat lisäksi brändien Road Mapit, joista saadaan periaatteessa tietoa siitä, mitä yksiköissä on tarkoitus myydä. Strategiaprosessi kulkee sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Yksiköiden strategiat lähtevät liikkeelle konsernin strategiasta ja visiosta, mutta näihin taas vaikuttavat yksiköiden strategiat ja näkemykset kulloisestakin toimintaympäristöstä.

Strategiaproessin kuvaaminen on keskeinen strategiaviestinnän haaste (Mantere ym. 2006). Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategian ymmärtäminen organisaation jokaisella tasolla on kuitenkin tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtää oman roolinsa strategian toteuttajana ja pystyy kytkemään strategian osaksi jokapäiväistä toimintaansa. Iittala Groupissa strategian viestintä on vielä paljolti yksiköiden vetäjien harteilla. Näin ollen riippuu kunkin työntekijän esimiehestä, miten hyvin strategiaa on työntekijälle kommunikoitu. On myös huomioitava, että kaikkien yksiköiden vetäjät eivät ole edustettuina yrityksen johtoryhmässä, joten varsinkin näissä yksiköissä tiedon saaminen edellyttää yksikön työntekijöiden aktiivisuutta. Vuosikelloa jalkautettaessa panostettiin viestintään enemmän, koska vuosikello piti saada ”myytyä” henkilöstölle. Vuosikellosta tehtiin esittelymateriaali, jota käytiin eri yksiköiden johtoryhmissä läpi. Vastaanotto henkilöstön keskuudessa ei aluksi ollut hyvä: vuosikello koettiin lisätyönä ja byrokrationa, eikä sen etuja nähty. Pikkuhiljaa suhtautuminen on kuitenkin alkanut muuttua. Tätä on edesauttanut jatkuva viestiminen sekä ylimmän johdon sitoutuminen asiaan.

Mantereen ym. (2006) mukaan strategian toteuttamisen ongelma on usein siinä, että strategian laatijat ja toteuttajat eivät kohtaa. Strategian viestiminen vaatiikin jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja esimiesten sekä henkilöstön välillä. Iittala Groupin tukku- ja suorassa kuluttajamyynnissä strategia pyritään viemään työntekijätasolle asti viestinnän avulla. Tarkoitus on, että jokainen työntekijä ymmärtäisi yrityksen ja yksikkönsä strategian, mutta tästä viestiminen on yksiköiden esimiesten vastuulla. Ei ole kuitenkaan varmistettu, että strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä olisi vuoropuhelua. Yksiköissä



strategiatyöskentelyyn osallistuvat yksiköiden johtoryhmät eli yksikön vetäjä ja hänen suorat alaisensa. Tukkumyynnissä työskentelyyn osallistuvat myös yksikön vetäjän alaisen alaiset, mutta eivät enää työntekijät siitä eteenpäin. Suorassa kuluttajamyynnissä työskentelyyn osallistuvat myyntipäälliköt, jotka vievät viestiä eteenpäin omissa strategiapäivissään. Tällä tavalla viesti ulottuu myymäläpäälliköihin asti. Björklundilla (2008) ei ollut tietoa siitä, käsittelevätkö myymäläpäälliköt strategiaa myyjien kanssa.

Johdon tehtävä on ymmärtää, miten strategian toteuttajien roolien tulisi jakautua organisaatiossa (Mantere ym. 2006). Iittala Groupin suorassa kuluttajamyynnissä tehdään organisaatiosuunnittelua jatkuvasti ja tietoisesti, kun taas tukkumyynnissä strategian ja organisaatiosuunnittelun välillä ei ole niin suoraa yhteyttä. Tukkumyynnissä ei huomioida työntekijöiden erilaisia rooleja ja suhtautumista strategiaan, vaan henkilöstö pyritään sitouttamaan strategiaan viestinnän avulla. Suorassa kuluttajamyynnissä oikeat henkilöt pyritään sijoittamaan oikeisiin tehtäviin kulloisenkin tilanteen mukaan. Tätä pohdintaa tehdään yhdessä yksikön johtoryhmän kanssa. Mantere ym. (2006) huomauttavat vielä, että mitä ylemmäksi organisaatiohierarkiassa mennään, sitä tärkeämpi on aktivistin rooli. Björklund (2008) on samaa mieltä, ja hänen mielestään on erityisen tärkeää, että niin sanotut luottopelaajat ovat organisaatiossa oikeilla paikoilla.

Laamasen ym. (2005) mukaan strategia voidaan kytkeä osaksi jokapäiväistä toimintaa toimintasuunnitelmien ja henkilökohtaisten kehityskeskustelujen avulla. Suorassa kuluttajamyynnissä strategia kytketään operatiiviseen toimintaan toimintasuunnitelmien avulla. Lisäksi strategiassa on määritetty, mitä mitataan ja millä tavalla, ja mittarien kehitystä seurataan jatkuvasti. Tukkumyynnissä asiat ja projektit taas pyritään määrittelemään mahdollisimman konkreettisesti jo strategiatyössä, jolloin ne on helpompi kytkeä operatiiviseen johtamiseen. Molemmissa yksiköissä strategiaa pyritään vielä kommunikoidaan kehityskeskusteluissa, jolloin sen olisi viimeistään tarkoitus konkretisoitua yksittäisille työntekijöille.

Strategiatyöskentelyssä menneen arviointi ja uuden suunnittelu pitäisi nivoa yhteen, jotta strategiaa voidaan aidosti kehittää ja sen jatkuvuus säilyttää (Mantere ym. 2006). Iittala Groupin vuosikellossa tähän pyritään markkina- ja tilannekatsausten avulla. Tukku- ja suorassa kuluttajamyynnissä menneeseen katsotaan nimenomaan markkinakatsausten yhteydessä. Suorassa kuluttajamyynnissä tämä tehdään kerran vuodessa strategiapäivien

yhteydessä. Tukkumyynnissä taas historiatietoa ja päätavoitteita päivitetään jatkuvasti, ja ne ovat koko ajan työskentelyssä mukana. Strukturoidummin päivitys tehdään kvartaaleittain follow up –kokouksiin. Enckellin (2008) mukaan tärkeintä on kuitenkin saada asioista ymmärrys, ja tämä käsitys muodostuu koko ajan liiketoimintaa tehtäessä.

Jatkossa vuosikellon viestimistä kannattaisi miettiä konsernin tasolla. Näyttää siltä, että yrityksen ylin johto on sitoutunut vuosikellon mukaiseen toimintaan ja käyttää sitä hyödykseen, mutta organisaation alemmilla tasoilla vuosikellon sisäistäminen on jäänyt hataralle tasolle. Olisi vielä syytä täsmentää, mitä pitää tehdä, milloin ja miksi. Toisaalta yrityksen strategia on mielestäni sisäistetty aika hyvin. Yksi hyvä tapa parantaa viestintää voisi olla Linnermo-Kumpuojankin ehdottama laajempi foorumi, jossa yksiköiden Road Mapit vedettäisiin yhteen, jotta kaikki saisivat niistä tietoa. Tämä voisi edesauttaa siinä, että vuosikellosta saataisiin aidosti osa henkilöstön jokapäiväistä työtä. Lisäksi viestintää voitaisiin parantaa intran avulla, jossa vuosikello voitaisiin nostaa selkeämmin esiin. Yrityksessä olisi myös hyvä määrittää peruseriaatteet sen suhteen, mitä kaikkea kenenkin on tarkoitus tietää. Tämä voisi helpottaa esimiesten roolia viestinnän suhteen.

Strategisessa suunnittelussa kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää. Siksi on hyvä, että yrityksessä on yksi selkeästi nimetty henkilö, joka vastaa strategiaprosessista. Jotta kyseinen kokonaiskuva voitaisiin muodostaa, olisi tämän henkilön kuitenkin oltava mukana tärkeissä kokouksissa ja muutenkin saada tietoa siitä, missä mennään. Hänen pitäisi pystyä ymmärtämään yrityksen kaikkien yksiköiden roolit, mitä niissä tehdään ja miten ne vaikuttavat yrityksen strategiaan ja toimintaan. Kyseisen henkilön tulisi olla viestinviejä eri yksiköiden ja johdon välissä, jotta hän voisi aidosti auttaa yrityksen johtoa tärkeiden päätösten tekemisessä. Voisi olla järkevää käydä kyseisen henkilön rooli ja vastuut uudestaan läpi tätä silmällä pitäen.

Strategiaprosessin sisältö sinänsä on mielestäni jo aika hyvin mietitty läpi, ja markkina- ja tilannekatsauksissa sekä Road Mapeissa otetaan hyvin kantaa strategian kannalta tärkeisiin asioihin. Se, mikä yrityksestä vielä puuttuu, on konsernitason avainmittareiden määrittely. Osalla yksiköitä avainmittarit toki on ja konsernissakin kasvu ja kannattavuus mittareina, mutta konsernissa tarvittaisiin selkeämpiä mittareita, jotka ohjaavat työtä oikeaan suuntaan. Mittareiden avulla voitaisiin helpottaa strategian konkretisointia ja arviointia sekä strategian toteutumisen vertailua aiottuun strategiaan nähden. Toisaalta on muistettava, että yksiköt ovat



hyvin erilaisia ja siten konsernitason mittareiden luonti on vaikeaa. Lisäksi strategian toteutumista ei voida arvioida pelkästään numeeristen mittareiden avulla, vaan pitää pystyä tarkastelemaan muitakin asioita ja kokonaiskuvaa.

Aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta, että strategiaproessin kuvaaminen on keskeinen strategiaviestinnän haaste. Jotta henkilöstö ymmärtäisi oman roolinsa strategian toteuttajana ja strategia pystyttäisiin kytkemään osaksi jokapäiväistä työtä, pitäisi strategia ymmärtää organisaation jokaisella tasolla. Tämä on haasteellista ja näyttäisi olevan ongelmallista myös tämän tutkimuksen löydösten perusteella. Yritykset tarvitsisivatkin keinoja, joilla strategian viestintää voitaisiin parantaa, kuitenkin siten, ettei se syö määräämättömästi energiaa ja resursseja.

Toinen haaste organisaatioille on alati muuttuvassa toimintaympäristössä selviytyminen. Viime viikolla tehty strategia voi olla vanhentunut seuraavalla viikolla. Tällöin organisaation pitää jatkuvasti pystyä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin ja ottamaan oppia menneisyydestä. Toki yrityksen visio ja suurimmat strategiset linjaukset ovat yleensä pysyvämpiä, mutta mitä alemmalle tasolle organisaatiossa mennään, sitä konkreettisempia suunnitelmat ovat. Tämä tutkimus tukee aiempien tutkimusten tuloksia siinä, että yrityksissä tarvitaan organisaatiosuunnittelua, tai ainakin organisaation muuttumista, strategian ja toimintaympäristön muuttuessa. Jatkossa voitaisiinkin tutkia esimerkiksi sitä, miten nopea ja laajamittainen muutoksen kulloisessakin tilanteessa tarvitsee olla, ja voidaanko muutostarvetta itse ohjailla.

## 6. LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Ahola, J. (1995) Yrityksen strategiaprosessi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Ansoff, H. (1984) *Implanting Strategic Management*. Teoksessa Ahola, J. (1995) Yrityksen strategiaprosessi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Boal, K. & Hooijberg, R. (2001) *Strategic Leadership Research: Moving On*. Teoksessa Santalainen, T. (2006) *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. (2005) *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: WSOYpro.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Teoksessa Koskinen, I. ym. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006) *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. (2003) *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*. London: Prentice Hall.



Näsi, J. & Aunola, M. (2001) Yritysten strategiaproessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.

Pfeffer, J. (1989) A Political Perspective on Careers. Teoksessa Arthur, M. ym. Handbook of Career Theory. Teoksessa Koskinen, I. ym. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Rigby, D. (2003) Management tools survey 2003. Usage up as companies strive to make headway in tough times. Artikkelissa Chermack, T. (2004) A Theoretical Model of Scenario Planning. Human Resource Development Review 3 (4): 301 – 325.

Santalainen, T. (2006) Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Thompson, A. & Strickland, A. (1990) Strategic Management. Concepts and Cases. Teoksessa Ahola, J. (1995) Yrityksen strategiaproessi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Whittington, R. (2001) What is Strategy – and does it matter? London: Thomson Learning.

### **Yrityksestä saadut materiaalit:**

Fiskars. (2008) New organizational model for Fiskars EMEA. Saatavana Iittala Groupin intranetistä. Viitattu 19.5.2008.

Iittala Group. (2006a) Annual clock –esittelymateriaali 12.6.2006.

Iittala Group. (2006b) Vuosikertomus 2005.

Iittala Group. (2007a) Business plan 2008 – 2011 summary for Road Maps 21.8.2007.

Iittala Group. (2007b) Iittala Group muuttaa organisaatorakennettaan tukemaan vahvemmin strategiaansa. Iittala Info 4.9.2007.

Iittala Group. (2007c) Listalleottoesite 9.3.2007.

Iittala Group. (2007d) Vuosikertomus 2006.

Iittala Group. (2008a) Iittala Group Annual Clock. Saatavana yhtiön intranetistä. Viitattu 19.5.2008.

Iittala Group. (2008b) Iittala Groupin organisaatio 2008. Saatavana yhtiön intranetistä. Viitattu 19.5.2008.

Iittala Group. (2008c) Yritysesitysmateriaali. Saatavana yhtiön intranetistä. Viitattu 13.3.2008.

#### **Haastattelut:**

Björklund, Elina. Iittala Group, Direct Consumer Sales. Haastattelu 16.5.2008.

Enckell, Thomas. Iittala Group, Wholesale. Haastattelu 8.5.2008.

Linnermo-Kumpuoja, Joanna. Iittala Group, Group Communications. Haastattelu 12.5.2008.



## 7. LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko Elina Björklund

Iittala Group: Group Director, Direct Consumer Sales

- Tehtäväsi Iittala Groupissa? Vastuualue ja hierarkkinen asema? Kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Kertoisitko ensin vuosikellon syntyhistoriasta? Mistä se sai alkunsa? Miten sitä työstettiin? Miten se jalkautettiin, miten sitä viestittiin? Miksi juuri vuosikello?
- Mitä asioita vuosikellon luomisessa pyrittiin ottamaan huomioon?
- Mikä on mielestäsi vuosikellon ydinajatus? Miten sen tulisi toimia? Millaisina näet eri tahojen roolit vuosikellossa?
- Miten vuosikello toimii mielestäsi Iittalassa? Miten kehittäisit sitä? Mitä uskot Fiskarsin muuttavan vuosikellon suhteen? Mikä vaikutus sillä mielestäsi olisi Iittalaan, että vuosikelloa ei olisi?
- Käytätkö oman yksikkösi strategisessa suunnittelussa apuna vuosikelloa? Millä tavalla hyödynnät sitä? Mitä se on tuonut omaan yksikköösi?
- Ketkä organisaatiossasi tekevät päätöksiä strategian suhteen? Miten prosessi organisaatiossasi etenee? Mikä on strategian sykli organisaatiossasi? Miten varmistat, että strategiaprosessista muodostuu kokonaisuus eikä vain yksittäisiä pisteitä kalenterissa?
- Tarkasteletko strategiaprosessin yhteydessä myös mennyttä, arvioiden onnistumisia ja epäonnistumisia sekä myös vanhoja tavoitteita itseään? Millä tavoin?
- Käytätkö strategiassasi mittareita? Miten määrittelet ne? Miksi käytät juuri näitä mittareita?

- Millä tavoin dokumentoit strategian?
- Osallistuvatko strategiatyöskentelyyn kaikki avainhenkilöt? Ketkä organisaatiossasi Miten varmistat, että strategian laatijat ja toteuttajat kohtaavat? Onko organisaatiossasi strategiapäiviä, suunnittelupäiviä tms.?
- Keskusteletko strategiasta toteuttajien kanssa jo laatimisvaiheessa? Jos, niin annatko tähän muodollisen mahdollisuuden vai onko se epävirallisempaa keskustelua? Pyydätkö erikseen toteuttajien mielipiteitä? Miten annat strategian toteuttajille mahdollisuuden antaa palautetta strategiasta? Miten varmistat, että strategia on uskottava henkilöstön mielestä?
- Miten kytket strategiat operatiiviseen johtamiseen? Käytätkö tässä toimintasuunnitelmia? Nidotko kehityskeskusteluihin ja jos, niin miten? Millä tavoin kommunikoit strategian organisaatiollesi?
- Strategian yhteydessä tehdyt valinnat ja päätökset vaativat usein muutoksia organisaation toimintatavoissa. Miten varmistat, että henkilöstö ymmärtää tämän?
- Sanotaan, että työn muuttaminen on strategian ymmärtämisen keskeisin osa. Muutetaanko organisaatiossasi työnkuvia strategian valmistumisen yhteydessä? Millä tavoin tämä prosessi toimii?
- Oletko huomionut, että organisaatiossasi olisi henkilöitä, jotka suhtautuvat strategiaan eri tavoin: toiset ovat kiinnostuneita siitä, toiset haluavat vain tehdä työnsä hyvin ja kolmannet suhtautuvat asiaan kyynisesti? Miten huomioit tämän strategiatyössä? Miten huomioit tämän organisaation määrittelyssä? Miten varmistat, että henkilöstön roolit ja toimenkuvat ovat linjassa keskenään? Miten näet kyynikoiden ja strategiaan tyytyvien roolin, tarvitaanko niitä organisaatiossa ja jos, niin miksi? Miten varmistat, että jokainen ymmärtää oman roolinsa ja pystyy siten toteuttamaan strategiaa tiedostaen (ei tiedostamatta)?
- Lopuksi: Miten oman yksikkösi strategia nivoutuu konsernin strategiaan?



## **Liite 2. Haastattelurunko Thomas Enckell**

Iittala Group: Group Director, Wholesale

- Tehtäväsi Iittala Groupissa? Vastuualue ja hierarkkinen asema?
- Käytätkö strategisessa suunnittelussa apuna vuosikelloa?
- Ketkä organisaatiossasi tekevät päätöksiä strategian suhteen? Miten prosessi organisaatiossasi etenee? Mikä on strategian sykli organisaatiossasi? Miten varmistat, että strategiaprosessista muodostuu kokonaisuus eikä vain yksittäisiä pisteitä kalenterissa?
- Tarkasteletko strategiaprosessin yhteydessä myös mennyttä, arvioiden onnistumisia ja epäonnistumisia sekä myös vanhoja tavoitteita itseään? Millä tavoin?
- Käytätkö strategiassasi mittareita? Miten määrittelet ne? Miksi käytät juuri näitä mittareita?
- Millä tavoin dokumentoit strategian?
- Osallistuvatko strategiatyöskentelyyn kaikki avainhenkilöt? Ketkä organisaatiossasi? Miten varmistat, että strategian laatijat ja toteuttajat kohtaavat? Onko organisaatiossasi strategiapäiviä, suunnittelupäiviä tms.?
- Keskusteletko strategiasta toteuttajien kanssa jo laatimisvaiheessa? Jos, niin annatko tähän muodollisen mahdollisuuden vai onko se epävirallisempaa keskustelua? Pyydätkö erikseen toteuttajien mielipiteitä? Miten annat strategian toteuttajille mahdollisuuden antaa palautetta strategiasta? Miten varmistat, että strategia on uskottava henkilöstön mielestä?
- Miten kytket strategiat operatiiviseen johtamiseen? Käytätkö tässä toimintasuunnitelmia? Nidotko kehityskeskusteluihin ja jos, niin miten? Millä tavoin kommunikoit strategian organisaatiollesi?

- Strategian yhteydessä tehdyt valinnat ja päätökset vaativat usein muutoksia organisaation toimintatavoissa. Miten varmistat, että henkilöstö ymmärtää tämän?
- Sanotaan, että työn muuttaminen on strategian ymmärtämisen keskeisin osa. Muutetaanko organisaatiossasi työnkuvia strategian valmistumisen yhteydessä? Millä tavoin tämä prosessi toimii?
- Oletko huomionnut, että organisaatiossasi olisi henkilöitä, jotka suhtautuvat strategiaan eri tavoin: toiset ovat kiinnostuneita siitä, toiset haluavat vain tehdä työnsä hyvin ja kolmannet suhtautuvat asiaan kyynisesti? Miten huomioit tämän strategiatyössä? Miten huomioit tämän organisaation määrittelyssä? Miten varmistat, että henkilöstön roolit ja toimenkuvat ovat linjassa keskenään? Miten näet kyynikoiden ja kansalaisten roolin, tarvitaanko niitä organisaatiossa ja jos, niin miksi? Miten varmistat, että jokainen ymmärtää oman roolinsa ja pystyy siten toteuttamaan strategiaa tiedostaen (ei tiedostamatta)?
- Miten kehittäisit strategiatyöskentelyä?
- Lopuksi: Miten oma strategiasi nivoutuu konsernin strategiaan?